

Bruxelles, le 1.12.2019
P(2019) 2

COMMUNICATION À LA COMMISSION

Les méthodes de travail de la Commission européenne

Table des matières

COMMUNICATION DE LA PRÉSIDENTE À LA COMMISSION

LES MÉTHODES DE TRAVAIL DE LA COMMISSION EUROPÉENNE

INTRODUCTION

Je veux que les cinq prochaines années soient une chance pour l'Europe: celle de se montrer plus ambitieuse chez elle afin de prendre le leadership sur la scène mondiale. Je compte sur vous et sur notre collège pour œuvrer ensemble à la concrétisation des promesses que j'ai faites aux citoyens européens dans mon programme pour l'Europe.

Pour ce faire, j'ai besoin d'une Commission à la fois forte et juste. Je veux une Commission dont le fonctionnement interne repose sur les principes de la collégialité et de la bonne gouvernance, avec des rôles et des responsabilités clairement définis, un attachement marqué à la gestion de la performance et au respect du cadre juridique, des mécanismes clairs de justification de l'action menée, un cadre réglementaire de grande qualité et reposant sur des données factuelles, l'ouverture et la transparence et des normes d'éthique rigoureuses.

À mes yeux, le collège des commissaires représente le faîte de l'architecture de la Commission et assume la responsabilité politique collégiale de l'action de la Commission. L'exécution opérationnelle est déléguée aux directeurs généraux et aux chefs de service, qui sont à la tête de la structure administrative de la Commission. Tout en respectant des lignes hiérarchiques bien définies par rapport à leur commissaire, les services de la Commission doivent faire preuve de loyauté à l'égard du collège.

Les traités, le règlement intérieur et les présentes méthodes de travail organisent l'action de la Commission européenne en vue d'assurer son bon fonctionnement. Le présent document vise à décrire les méthodes de travail en place au sein de la Commission et à expliquer la manière dont elles permettent à cette dernière de fonctionner en tant qu'institution moderne, transparente et axée sur les résultats.

Ces méthodes de travail introduisent aussi un certain nombre de nouveautés au mode de fonctionnement de la Commission, telles que: le rôle des vice-présidents exécutifs, du haut représentant/vice-président, des vice-présidents et des groupes de commissaires; la création du groupe de coordination de l'action extérieure («EXCO»); le rôle d'appui du secrétariat général aux vice-présidents exécutifs et aux vice-présidents; le suivi apporté par la Commission aux résolutions du Parlement européen en vertu de l'article 225 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE); l'introduction de l'objectif de transformation numérique et de méthodes de travail ouvertes, inclusives et coopératives. Les implications pratiques de ces changements sont expliquées dans le présent document.

Je me réjouis de travailler à vos côtés, au cours des cinq prochaines années, où nous nous emploierons à rendre l'Union plus ambitieuse.

Ursula von der Leyen

I. LE PROCESSUS DÉCISIONNEL COLLÉGIAL

1) Collégialité

Le collège des commissaires prend des décisions collectivement. Les commissaires pèsent tous d'un même poids dans le processus décisionnel et sont tous également responsables des décisions adoptées. Une fois qu'une décision est prise, chaque commissaire se doit de la faire sienne, de la promouvoir et de la défendre. Toute position s'écartant de celle adoptée initialement par la Commission doit être formellement approuvée par le collège.

2) Réunions du collège

Les **réunions hebdomadaires du collège** constituent pour les commissaires la principale occasion de se rassembler, de débattre de questions politiques et de prendre collégialement des décisions.

La **présence** à toutes les réunions du collège fait partie des obligations des commissaires. Seule la présidente peut décider de délier un commissaire de cette obligation de présence, dans des cas dûment justifiés et sur demande écrite. L'absence aux réunions du collège doit être limitée à des circonstances exceptionnelles et justifiées, comme les obligations interinstitutionnelles ou les exigences liées à la représentation extérieure de l'UE. Les commissaires ne peuvent être remplacés dans les réunions du collège.

La présidente fixe les dates et **l'ordre du jour des réunions du collège**[1]. Le secrétariat général assiste la présidente dans le processus de planification de l'ordre du jour. Cette planification se base sur la liste indicative des points prévus (LPP), qui est régulièrement mise à jour et qui contient des points indicatifs à mettre à l'ordre du jour des mois à venir. Cette liste est mise à la disposition du public.

En procédure orale, le collège adopte en principe et en particulier ce qui suit:

- les propositions législatives jugées d'importance politique ou stratégique par la présidente; les propositions d'autorisation à négocier ou à conclure des accords internationaux d'importance similaire;
- les actes délégués ou les actes d'exécution que la présidente juge de nature exceptionnelle ou d'importance politique ou stratégique particulière;
- les décisions individuelles adressées aux États membres ou les initiatives d'importance similaire, telles que les affaires de concurrence;
- les décisions d'octroi d'habilitation à un membre du collège ou de délégation à un directeur général du pouvoir de prendre une décision au nom de la Commission;
- certaines décisions administratives pour lesquelles, par exemple, le collège agit en tant qu'autorité investie du pouvoir de nomination;

(1) Règlement intérieur de la Commission.

- les positions à prendre au cours des procédures législatives [suivi du groupe des relations interinstitutionnelles (GRI)];
- les positions à prendre dans le cadre de la représentation externe de l'Union [suivi du groupe de coordination de l'action extérieure (EXCO)]; et
- les décisions concernant les procédures d'infraction lancées contre des États membres.

Le collège peut organiser des débats d'**orientation** servant à établir, à un stade précoce, les paramètres politiques dans le cadre desquels les services doivent élaborer une proposition, à examiner les questions sensibles qui requièrent la contribution directe du collège ou à mettre au point une approche commune face à l'évolution de la situation politique générale.

Ces débats doivent normalement se dérouler sur la base d'un document de fond élaboré par le ou les vice-présidents exécutifs, vice-présidents et commissaires compétents en accord avec la présidente. Cette dernière peut aussi décider, si elle le juge nécessaire, l'élaboration d'un document de fond en vue d'un débat d'orientation.

Les résultats des débats d'orientation doivent orienter les travaux ultérieurs d'élaboration des politiques et d'analyse d'impact, en se concentrant sur le développement et l'analyse d'impact d'autres options qui nécessitent une analyse plus approfondie et une consultation des parties prenantes.

Pour montrer l'importance accordée aux **initiatives citoyennes européennes**, les décisions d'enregistrer ou non les propositions d'initiatives seront, en principe, adoptées dans le cadre d'une procédure orale.

La présidente s'étant engagée, lorsque le Parlement européen adopte une résolution **en vertu de l'article 225 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne** demandant à la Commission de présenter des propositions législatives, à y répondre par une proposition dans le plein respect des principes de proportionnalité et de subsidiarité ainsi que de l'accord «Mieux légiférer», le collège examinera l'ensemble desdites résolutions. Le collège agira de la sorte dès que le Parlement commence à travailler sur une éventuelle résolution fondée sur l'article 225 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne et lorsqu'il adopte lesdites résolutions. Le vice-président chargé des relations interinstitutionnelles et de la prospective tiendra le Parlement européen informé de la décision du collège sur le suivi proposé[2] dans les trois mois suivant l'adoption de la résolution, conformément à l'accord interinstitutionnel «Mieux légiférer»[3]. Le collège examinera aussi les demandes du Conseil formulées **conformément à l'article 241 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne** et y répondra, dans le plein respect des principes de proportionnalité et de subsidiarité ainsi que de l'accord «Mieux légiférer».

L'action extérieure fera l'objet d'un examen et de décisions systématiques de la part du collège.

Le **quorum** applicable aux réunions du collège est la majorité de ses membres. Au sein du collège, les décisions sont généralement prises par consensus. La présidente peut prendre

(2) Réponse politique concernant le suivi. Les propositions d'actes législatifs seront conformes aux principes d'amélioration de la réglementation et aux calendriers.

(3) JO L 123 du 12.5.2016, p. 1.

officiellement acte du consensus. La présidente ou tout commissaire peut toutefois demander à ce qu'un vote ait lieu. Dans ce cas, une majorité des membres est nécessaire à l'adoption de toute proposition. Chaque commissaire dispose d'une voix et ne peut voter qu'en personne. La présidente tire les conclusions des réunions du collège, qui sont enregistrées dans le **procès-verbal** préparé par le secrétaire général et approuvé lors d'une réunion ultérieure du collège.

Le collège fera pleinement usage des méthodes et des outils numériques les plus récents afin de garantir la meilleure efficacité possible de son processus décisionnel et la stricte confidentialité de ses procédures. Dans ce contexte, en ce qui concerne les réunions hebdomadaires du collège, l'ordre du jour et ses documents connexes doivent être accessibles au **format numérique**, dans le plein respect du cadre global de la sûreté de la Commission[4].

3) Préparation des réunions du collège

Les réunions du collège doivent faire l'objet d'une **préparation** minutieuse: c'est là le principal objet de la réunion hebdomadaire des chefs de cabinet (Hebdo), précédée des réunions des instances préparatoires: les **réunions spéciales des chefs de cabinet (RSCC)**[5]**,** le **groupe des relations interinstitutionnelles (GRI)** et le **groupe de coordination de l'action extérieure (EXCO)**.

	Thursday	Friday	Sa / Su	Monday	Tuesday	Wednesday
When the College meets in **Brussels**	RSCC(s)	GRI				College (am) in Brussels
	RSCC(s)			HEBDO (pm)		EXCO
When the College meets in **Strasbourg** (12 x/year)	RSCC(s)	GRI		HEBDO (am)		
	RSCC(s)				College (pm) in Strasbourg	EXCO

RSCC(s)	Special meeting(s) of Cabinets (1 file/meeting). Usually on Thursday, but possible on other days (the more files, the more meetings)
EXCO	External Coordination Group
GRI	Interinstitutional Relations Group = Deputy Heads of Cabinet. They prepare interinstitutional files for the next Hebdo meeting
HEBDO	Weekly meeting of Heads of Cabinet to prepare all files for the next College meeting

(4) https://myintracomm.ec.europa.eu/corp/security/FR/newDS3/PolicyLegislation/Pages/security-rules.aspx

(5) Voir aussi la section sur les responsabilités interinstitutionnelles.

L'objectif de cet enchaînement de réunions préparatoires est de réduire le nombre de questions en suspens et de recenser les aspects sensibles à chaque étape du processus, de manière à permettre aux réunions du collège de se concentrer sur les **enjeux politiques majeurs**. Une préparation efficace des réunions nécessite d'éviter que de nouvelles questions ne soient soulevées à un stade avancé du processus et de faire en sorte que les questions closes à un stade antérieur ne soient pas rouvertes.

Les conclusions et recommandations des RSCC, du GRI et de l'EXCO, ainsi que les questions non résolues sont soumises aux chefs de cabinet pour leur réunion «Hebdo», en vue de la réunion du collège. Il est ensuite décidé, dans le cadre de l'Hebdo, des points qui devront être ouverts à la discussion au sein du collège.

Lors de toutes les réunions de préparation de la réunion du collège, les chefs de cabinet et les membres des cabinets s'expriment au nom de leur commissaire; il est donc primordial pour le fonctionnement du processus décisionnel de la Commission que les chefs de cabinet et les membres des cabinets reçoivent de leur commissaire un mandat clair sur la position à défendre.

Pour faciliter les discussions collégiales, les **documents** préparatoires du collège doivent être disponibles en temps utile, dans le respect des délais applicables[6]. Des documents clairs et concis contribuent à assurer un débat bien ciblé. Le contenu de ces documents doit avoir été approuvé avant leur diffusion par le ou les commissaires responsables et associés, le ou les vice-présidents exécutifs, le haut représentant/vice-président ou encore le ou les vice-présidents.

Afin de préserver le caractère collégial des discussions au sein du collège, les membres de celui-ci, les fonctionnaires et autres membres du personnel sont tenus, conformément à l'article 339 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne et à l'article 17 du statut, de protéger le processus décisionnel collégial en ne divulguant aucune information sur les discussions tenues lors des réunions ni sur le contenu des documents. Le secrétaire général est chargé de faire respecter rigoureusement le processus décisionnel collégial.

II. APPROPRIATION POLITIQUE DES DÉCISIONS DE LA COMMISSION

La collégialité est le principe directeur régissant l'ensemble des travaux de la Commission. **La responsabilité de la cohérence et de la qualité des propositions de la Commission** est partagée tout au long du cycle allant de la planification à l'adoption des politiques. Les commissaires assument la pleine appropriation politique des travaux réalisés par les services placés sous leur responsabilité.

([6]) De manière générale, deux jours ouvrables avant le début des réunions Hebdo des chefs de cabinet, des réunions spéciales de chefs de cabinet et des réunions du groupe des relations interinstitutionnelles et du groupe de coordination de l'action extérieure.

1) Vice-présidents et groupes de commissaires

La présidente a habilité huit **vice-présidents**[7] à diriger et à coordonner chacune des priorités de la Commission. Les lettres de mission désignent les vice-présidents avec lesquels les commissaires doivent normalement travailler en concertation étroite pour inscrire une initiative à l'ordre du jour d'une réunion du collège. Sur les huit vice-présidents, trois **vice-présidents exécutifs** exerceront une double fonction, étant également responsables d'un domaine d'action. L'un des trois vice-présidents exécutifs, le Premier vice-président, présidera le collège en l'absence de la présidente. Le **haut représentant/vice-président** aidera la présidente à coordonner la dimension extérieure des travaux de l'ensemble des commissaires. Il fera un point hebdomadaire sur la politique étrangère à l'intention du collège.

Dans leurs domaines de compétence, les vice-présidents exécutifs et les vice-présidents agissent au nom de la présidente et l'assistent dans l'exercice de ses droits et prérogatives. Ils sont chargés d'un certain nombre de projets prioritaires bien définis et dirigent et coordonnent les travaux dans l'ensemble de la Commission dans les domaines clés des orientations politiques de la présidente.

En particulier, les vice-présidents exécutifs, le haut représentant/vice-président et les vice-présidents sont chargés de donner une direction politique aux travaux relevant de leur domaine d'action, tout en assurant leur coordination. Cela se fera notamment par le truchement de **groupes de commissaires**, rassemblant les commissaires compétents pour le domaine d'action en question. Dans un cadre distinct du processus décisionnel officiel relevant du collège, les groupes de commissaires contribueront à façonner des politiques cohérentes et à obtenir des résultats, tout en mettant l'accent sur les questions transversales et en renforçant l'appropriation commune. Ces groupes sont établis par une décision de la présidente[8] et présidés par le vice-président exécutif concerné, le haut représentant/vice-président ou le vice-président concerné. Si la présidente assiste à une réunion d'un groupe, elle peut décider de la présider.

Pour les initiatives mentionnées dans les orientations politiques ou les lettres de mission et les initiatives clés du programme de travail de la Commission, les vice-présidents exécutifs et les vice-présidents peuvent constituer des **groupes de projet** de commissaires pour faire rapport au groupe de commissaires concerné. Ces groupes de projet ne remplacent pas le processus préparatoire collégial standard. La décision de créer un groupe de projet est prise par le groupe de commissaires concerné. Les groupes de projet peuvent aussi inclure des commissaires qui ne sont pas membres du groupe des commissaires en question.

Le cabinet de la présidente participera à toutes les réunions des groupes de commissaires et des groupes de projet et le secrétariat général assurera leur secrétariat[9]. Une liste de groupes

---

([7]) Conformément à l'article 18 du traité sur l'Union européenne, le haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité est vice-président de la Commission.

([8]) Décision P(2019) 4 de la présidente.

([9]) À l'exception du groupe de commissaires pour une Europe plus forte sur la scène internationale, pour lequel le secrétariat sera assuré conjointement par le secrétariat général et le Service européen pour l'action extérieure.

de projet et un calendrier des réunions des groupes de commissaires et des groupes de projet sont régulièrement communiqués au collège.

À cette méthode de travail conjoint au niveau politique doit correspondre une coopération accrue au niveau des services, en mutualisant les connaissances et l'expertise de l'administration. Pour les initiatives clés du programme de travail de la Commission, le secrétariat général présidera les groupes interservices rassemblant l'ensemble des services compétents de la Commission.

Les vice-présidents exécutifs, le haut représentant/vice-président et les vice-présidents examinent si, et dans quelle mesure, les nouvelles initiatives proposées s'inscrivent dans le cadre des orientations politiques de la présidente de la Commission.

Les vice-présidents exécutifs, le haut représentant/vice-président et les vice-présidents gèrent et organisent la représentation de la Commission dans leur domaine de compétence auprès du Parlement européen, du Conseil, des États membres, des parlements nationaux et d'autres enceintes institutionnelles, ainsi qu'en dehors de l'UE.

Les vice-présidents exécutifs, le haut représentant/vice-président et les vice-présidents promeuvent une démarche proactive et coordonnée en ce qui concerne le suivi, la mise en œuvre et la communication des priorités politiques de la Commission dans l'ensemble de l'Union et hors de celle-ci.

2) Responsabilité de la cohérence et de la qualité des propositions de la Commission

Tous les actes adoptés par la Commission doivent être alignés sur les orientations politiques et les priorités avalisées par le collège. Le **programme de travail de la Commission** et le **budget annuel** fournissent le cadre dans lequel la Commission donne effet aux orientations politiques d'une année donnée. En principe, la présidente inscrit de nouvelles initiatives au programme de travail de la Commission lorsqu'un des vice-présidents exécutifs, le haut représentant/vice-président ou les vice-présidents le lui recommandent sur la base d'arguments solides et d'une analyse claire et cohérente par rapport aux orientations politiques.

La planification et la validation politiques de tous les actes, y compris des actes délégués et des actes d'exécution, sont essentielles pour garantir que le processus décisionnel de la Commission suit une ligne politique depuis la planification jusqu'à l'adoption et pour faire en sorte que les résultats obtenus soient conformes aux priorités arrêtées.

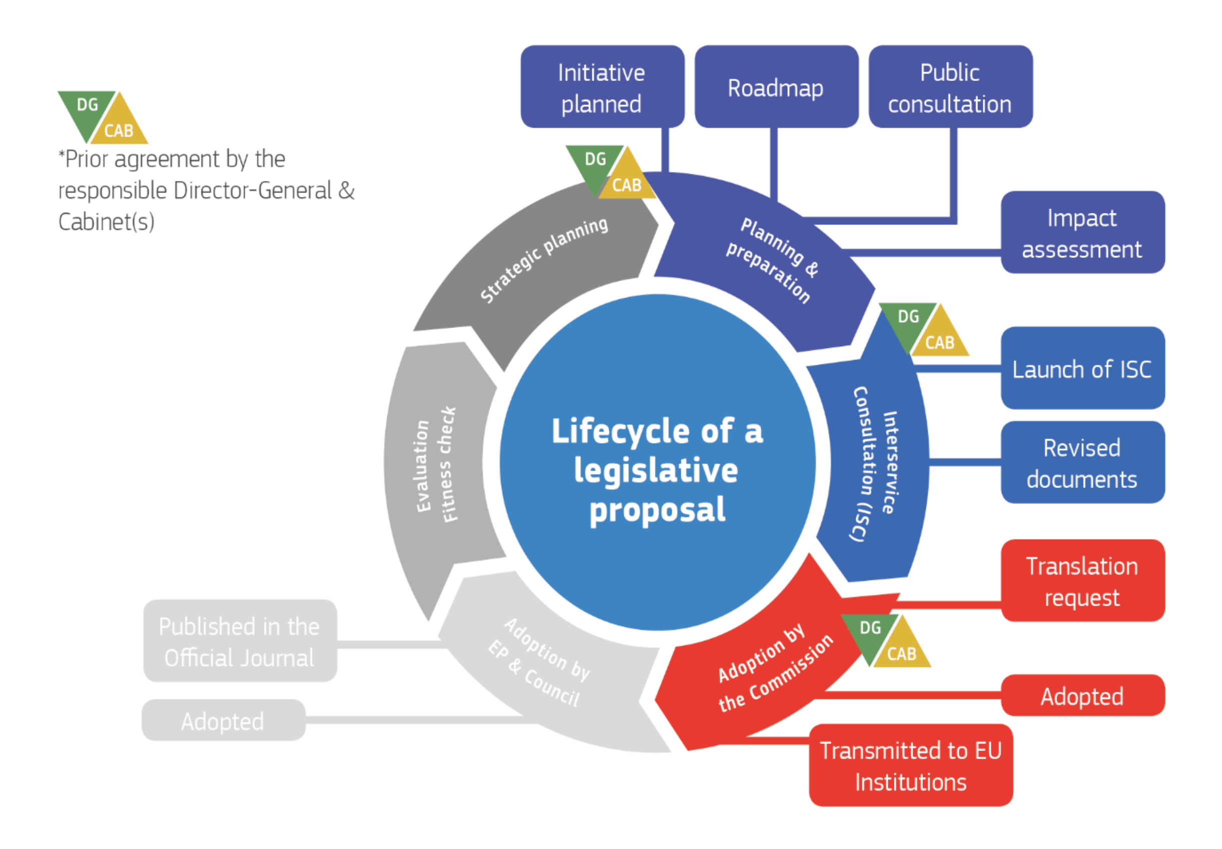
Pour renforcer la responsabilité politique et l'appropriation par tous les acteurs, la **validation politique** des initiatives est nécessaire à tous les stades du processus décisionnel (planification, consultation interservices et déclenchement dudit processus).

Les actes politiquement sensibles et/ou importants requerront une validation politique à chaque étape du processus décisionnel de la part du commissaire chef de file et du vice-président exécutif ou vice-président concerné. La présidente valide le lancement de la procédure d'adoption. Le secrétariat général coordonne la validation politique des actes politiquement sensibles et/ou importants. Les modalités de travail convenues entre les commissaires, les cabinets et les services compétents de la Commission définissent plus précisément les modalités de recensement et d'évaluation des actes, ainsi que les responsabilités respectives.

Quant à tous les autres actes, leur entière responsabilité et leur plein contrôle incomberont au directeur général, après une évaluation en bonne et due forme avec le commissaire compétent. Si nécessaire, les questions de planification politique peuvent être soulevées au sein du GRI et de l'EXCO.

Pour garantir la transparence et la traçabilité, tous les actes sont, en principe, introduits dans l'outil informatique **Decide** de la Commission au stade de la planification[10].

Après transmission aux autres institutions, notification et/ou publication des actes adoptés, la Commission suit le processus interinstitutionnel.



3) Consultation interservices et coordination

Afin de garantir la préparation collégiale de nouvelles initiatives sur la base de données factuelles et de compétences spécialisées, les consultations **interservices** doivent avoir lieu[11] avant que le collège n'entame la procédure d'adoption. Les consultations interservices ne peuvent être lancées qu'après validation politique par un commissaire et le vice-président exécutif concerné, le haut-représentant/vice-président ou le vice-président, et moyennant

(10) Cela ne s'applique pas aux actes concernant la gestion des litiges ni aux cas exceptionnels où, pour des raisons d'urgence, aucune entrée Planning n'aurait été créée. Dans pareils cas, à l'exception des décisions prises par habilitation ou délégation, le secrétariat général et/ou le cabinet de la présidente seront/sera associé(s) à la validation de la première étape du processus dans Decide, qu'il s'agisse du lancement de la consultation interservices ou de l'enclenchement de la procédure d'adoption orale ou écrite.

(11) Règlement intérieur de la Commission.

l'accord de la présidente. Tous les services concernés par le domaine de compétence ou la nature du projet de texte doivent être associés à la consultation interservices.

Pour les initiatives mentionnées dans les orientations politiques et les initiatives phares du programme de travail de la Commission, des groupes interservices, présidés par le secrétariat général, seront mis en place afin de préparer les projets, en ce compris l'analyse d'impact et la proposition ou l'acte de la Commission correspondants, afin de compiler l'expertise disponible dans l'ensemble des services de la Commission.

Toutes les initiatives susceptibles d'avoir d'importantes incidences économiques, sociales ou environnementales doivent être accompagnées d'une **analyse d'impact** et d'un avis positif du **comité d'examen de la réglementation**. L'exposé des motifs présentera le volet relatif à la nécessité de «mieux légiférer» et la manière dont la Commission envisage de traiter les nouvelles charges qui sont imposées aux entreprises et aux citoyens et celles dont ils sont délestés. Si le collège décide de se passer d'une telle analyse d'impact, les raisons qui ont motivé ce choix doivent figurer dans l'exposé des motifs. Ces principes s'appliquent également aux suites données par la Commission aux demandes formulées en vertu des articles 225 et 241 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, ainsi qu'aux actes délégués et aux actes d'exécution susceptibles d'avoir un impact significatif. Les analyses d'impact doivent s'appuyer sur les conclusions des **évaluations** portant sur les enseignements tirés de l'expérience acquise à ce jour. Le vice-président chargé des relations interinstitutionnelles et de la prospective validera les dérogations aux analyses d'impact, aux consultations des parties prenantes et au principe «évaluer avant d'agir» sur la base des **lignes directrices pour une meilleure réglementation**. Il approuvera également le lancement de la consultation interservices sur toute initiative qui aurait fait l'objet d'un deuxième avis négatif du comité d'examen de la réglementation avant que le collège ne décide de poursuivre, ou non, cette initiative.

4) Pas de nouvel acte sans abrogation préalable d'un acte existant

La Commission appliquera le principe «pas de nouvel acte sans abrogation préalable d'un acte existant» (règle «one in, one out»). Chaque proposition législative qui génère une nouvelle charge doit délester les citoyens et les entreprises d'une charge existante équivalente au niveau de l'Union dans le même domaine d'action. Le vice-président chargé des relations interinstitutionnelles et de la prospective veillera à l'application cohérente de ce principe dans l'ensemble des services de la Commission. Il s'appuiera sur le secrétariat général pour mettre au point un nouvel outil de mise en œuvre de ce principe dans les différents domaines d'action.

5) Ressources et outils pour mettre en œuvre les priorités d'action de la Commission

La Commission doit être en mesure de démontrer et de communiquer les bénéfices de ses actions et d'expliquer comment les ressources humaines et financières dont elle dispose sont utilisées de manière efficace et efficiente. Les commissaires doivent accorder une priorité absolue **à la mesure des résultats obtenus et à l'établissement de rapports sur les réalisations** dans leurs domaines de compétence respectifs.

Dans le cadre du cycle de planification stratégique et de programmation, tous les services de la Commission élaborent des **plans stratégiques pluriannuels**. Ces plans expliquent

comment les services contribueront aux priorités stratégiques de la Commission et contiennent des objectifs spécifiques et des indicateurs de performance permettant de suivre et de gérer les performances dans le temps. Les services de la Commission établissent également des **plans de gestion annuels** énonçant les principaux résultats attendus pour l'année en question, en parfaite cohérence avec le programme de travail de la Commission. Tous les services rendent compte des progrès accomplis et des résultats obtenus dans leurs **rapports annuels d'activité**. Le secrétariat général coordonne le cycle de planification stratégique et de programmation en coopération avec les autres services centraux de la Commission.

Le secrétariat général, la direction générale du budget et la direction générale des ressources humaines et de la sécurité sont chargés de veiller à ce que les incidences des propositions en matière de budget et de ressources soient conformes aux décisions et aux priorités de la Commission.

Le **commissaire au budget et à l'administration** est placé sous l'autorité directe de la présidente. La présidente accordera une attention particulière à l'avis exprimé par celui-ci au sujet de l'incidence des activités et des priorités de la Commission sur les ressources humaines et financières de la Commission européenne.

Les **ressources humaines** doivent être déployées conformément aux priorités. Les changements organisationnels doivent être motivés par ce principe et examinés par le secrétariat général et la direction générale des ressources humaines et de la sécurité. Le directeur général et le commissaire compétent doivent examiner les projets de **rapports annuels d'activité** afin de permettre au commissaire d'exercer son autorité politique sur le service concerné et, en particulier, de déterminer les moyens de remédier à toute déficience constatée. Le commissaire et le directeur général doivent se réunir au moins deux fois par an pour discuter des questions de contrôle interne, des éventuelles déficiences constatées, ainsi que des plans mis en place pour y remédier.

Les nominations aux postes d'**encadrement supérieur** sont effectuées par le collège, sur proposition du commissaire au budget et à l'administration, en accord avec la présidente et après consultation du vice-président exécutif/commissaire auquel le service est directement rattaché.

III. COLLÉGIALITÉ DANS LES RELATIONS INTERINSTITUTIONNELLES ET EXTÉRIEURES

1) Représentation interinstitutionnelle et extérieure

Un aspect important de la collégialité réside dans le fait que tous les commissaires s'acquittent de leurs responsabilités en termes de **participation aux réunions du Parlement européen et du Conseil**, et remplissent leurs obligations envers les autres institutions et organes de l'Union, tels que le **Comité économique et social européen**, le **Comité des régions** et le **Médiateur européen**. Il est attendu des commissaires qu'ils soient, sous la coordination du vice-président chargé des affaires interinstitutionnelles et de la prospective, politiquement actifs dans les **États membres** et se tiennent à disposition pour présenter et expliquer les propositions et initiatives majeures au sein des **parlements nationaux**. Conformément à leurs lettres de mission, tous les commissaires sont censés se rendre dans chaque État membre au plus tard au cours de la première moitié du mandat de la Commission,

et doivent se rendre régulièrement dans les parlements nationaux et prendre part aux **dialogues avec les citoyens** à travers l'Union.

Les commissaires sont tenus de respecter en tous points l'accord-cadre sur les relations entre le Parlement européen et la Commission européenne[12] et l'accord interinstitutionnel «Mieux légiférer»; et de veiller à ce que la Commission, d'une part, et le Parlement européen et le Conseil, d'autre part, entretiennent un dialogue permanent.

Dans le cadre de leur emploi du temps quotidien, les commissaires doivent en priorité participer aux **sessions plénières**, aux réunions du Conseil, aux **réunions des commissions** concernées et aux négociations en **trilogue** avec le Parlement européen et le Conseil sur les initiatives législatives. Les commissaires feront le point de la situation devant le Parlement européen et le Conseil avant tout événement d'envergure et aux moments clés de négociations internationales. Ils doivent se rendre disponibles pendant la procédure de décharge budgétaire.

En règle générale, les **vice-présidents exécutifs, le haut représentant/vice-président et les vice-présidents** doivent assumer les obligations interinstitutionnelles, qui sont de nature plus transversale et qui, partant, pourraient aussi être assumées par la présidente (par exemple sessions plénières du Parlement européen, réunions stratégiques du Conseil), tandis que les commissaires doivent traiter les activités interinstitutionnelles quotidiennes au Parlement et au Conseil (par exemple, dialogue structurel avec les commissions parlementaires, sessions sectorielles du Conseil, trilogues sur les initiatives législatives).

Il est attendu des vice-présidents exécutifs, du haut représentant/vice-président et des vice-présidents qu'ils organisent, à l'avance et sur la base de l'ordre du jour de la plénière, la participation de la Commission aux sessions plénières du Parlement européen, sous la coordination du vice-président chargé des relations interinstitutionnelles et de la prospective. Il est également attendu des vice-présidents exécutifs et des vice-présidents[13] qu'ils organisent la participation de la Commission aux réunions du Conseil, trois semaines à l'avance et sur la base de l'ordre du jour de la réunion du Conseil dont il est question.

Le vice-président chargé des affaires interinstitutionnelles et de la prospective est responsable de la mise en œuvre globale de l'accord interinstitutionnel «Mieux légiférer», dirige les discussions interinstitutionnelles sur la programmation annuelle et représente la Commission au sein du Conseil des affaires générales, ainsi qu'au Parlement lorsque les discussions portent sur des questions transversales.

Il incombe à la Commission, dans le cadre de ses obligations interinstitutionnelles, de répondre aux **questions parlementaires** dans le respect des délais et de manière appropriée. Ces questions reçoivent une réponse du commissaire compétent, au nom de la Commission, et après approbation du collège. C'est le secrétariat général qui décide de qui doit répondre à telle ou telle question parlementaire. Le service du porte-parole et le cabinet de la présidente doivent être informés de toutes les questions parlementaires entrantes et de toutes les réponses qui y sont apportées.

([12]) JO L 304 du 20.11.2010, p. 47 et JO L 45 du 17.2.2018, p. 46.

([13]) Le commissaire au voisinage et à l'élargissement coordonne la participation de la Commission aux réunions du Conseil des affaires étrangères.

La Commission assure la **représentation extérieure** de l’Union, à l’exception de la politique étrangère et de sécurité commune et des autres cas prévus par les traités. La **présidente** participe, au nom de la Commission, aux sommets réunissant les chefs d’État ou de gouvernement de pays tiers. Les **commissaires** participent aux réunions ministérielles ou autres réunions avec leurs homologues extérieurs dans les domaines relevant de leur compétence. Le **haut représentant/vice-président** aidera la présidente à coordonner la dimension extérieure des travaux de tous les commissaires. Chaque fois que le **haut représentant/vice-président** le juge nécessaire, il demandera au commissaire au voisinage et à l’élargissement, au commissaire aux partenariats internationaux ou à d’autres commissaires de le remplacer dans les domaines où la Commission assure la représentation extérieure de l’Union.

Les décisions relatives à la nomination des chefs de délégation sont prises par l’autorité investie du pouvoir de nomination du Service européen pour l’action extérieure, sur la base d’une liste de candidats approuvée par le collège après consultation de la présidente.

2) Groupe des relations interinstitutionnelles (GRI)[14]

Le GRI surveille le processus législatif jusqu’à l’adoption des propositions législatives par le Parlement et le Conseil. Il traite également les relations avec le Comité européen des régions, le Comité économique et social européen et les parlements nationaux.

Le GRI est un **forum d’échange d’informations et de préparation de positions** sur tous les autres aspects du travail interinstitutionnel de la Commission qui nécessitent une coordination entre les cabinets et/ou les services. Le GRI est en permanence tenu informé de toute possible résolution du Parlement européen et de toute éventuelle demande du Conseil fondée, respectivement, sur les articles 225 et 241 du traité sur le fonctionnement de l’Union européenne. Le GRI prépare et coordonne la participation de la Commission aux sessions plénières du Parlement européen, ainsi qu’au Conseil, de même que les suites données par la Commission aux résolutions, aux questions parlementaires et aux interpellations émanant du Parlement.

Le GRI est présidé par le chef de cabinet adjoint de la présidente et le secrétariat du GRI est assuré par le secrétariat général. Le travail du GRI est préparé dans le cadre d’une réunion interservices hebdomadaire, présidée par le secrétariat général (pré-GRI). Si aucune réunion préparatoire n’est requise, une **préparation «virtuelle»** sera organisée, à laquelle pourront participer toutes les personnes désignées. Les représentants des services seront désignés par les directeurs généraux concernés. Pour les dossiers importants, des réunions spéciales des chefs de cabinet, présidées par le cabinet de la présidente, peuvent être convoquées pour permettre des discussions plus approfondies sur des questions particulières. Les questions qui ne peuvent être résolues au niveau du GRI ou qui revêtent une importance particulière seront examinées lors de la réunion hebdomadaire des chefs de cabinet et, si nécessaire, par le collège. Le collège approuve la position finale à prendre dans tous les dossiers passant par le

(14) Les méthodes de travail essentielles du GRI figurent dans la note SEC(2018) 358 du 6 juillet 2018.

GRI pour décision, avec ou sans discussion. Ce n'est qu'après l'approbation du collège que les commissaires et leurs services expriment les nouvelles positions[15].

Les positions établies et les propositions de la Commission ne peuvent être modifiées qu'en renvoyant le point en question à la Commission, par l'intermédiaire du GRI. Tous les documents de synthèse, déclarations, lettres adressées à d'autres institutions, etc. susceptibles d'engager la Commission sur des questions législatives, entre autres, doivent être approuvés par le collège, par l'intermédiaire du GRI, avant d'être présentés.

Par dérogation à ce qui précède, les positions de la Commission sur des questions non législatives liées aux relations extérieures ainsi que sur les propositions relevant de la procédure prévue à l'article 218 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne feront l'objet d'un accord au sein du groupe de coordination de l'action extérieure.

3) Groupe de coordination de l'action extérieure

Afin d'assurer une action extérieure plus stratégique et cohérente, une nouvelle instance préparatoire, de nature collégiale, **EXCO** (groupe de coordination de l'action extérieure), est instaurée. Ce groupe réunit, une fois par semaine, l'ensemble des cabinets pour préparer le volet «extérieur» des réunions du collège et assure une coordination et une cohérence politiques complètes en matière d'action extérieure. Il doit mieux aligner les volets «intérieur» et «extérieur» des travaux de la Commission et améliorer les relations de travail entre la Commission et le Service européen pour l'action extérieure.

EXCO sera coprésidé par le **conseiller diplomatique de la présidente** et par le **chef de cabinet adjoint du haut représentant/vice-président**. Son secrétariat sera assuré par le secrétariat général. Chaque cabinet désignera parmi ses membres un «membre permanent» qui participera à EXCO. Le Service européen pour l'action extérieure conseillera les coprésidents sur l'évolution de la situation en matière de politique étrangère. Le service juridique de la Commission, le service du protocole, le service du porte-parole et la direction générale du budget disposent d'invitations permanentes. Les réunions d'EXCO se tiendront le mercredi après-midi.

L'**ordre du jour** des réunions d'EXCO sera fixé par les coprésidents, notamment sur la base de suggestions émanant des cabinets et des services de la Commission. Il se concentrera sur toutes les questions en matière d'«action extérieure» qui nécessitent une orientation politique, une coordination ou un suivi. L'ordre du jour peut régulièrement comporter les catégories suivantes:

- questions internationales d'actualité — bilan de la situation par les coprésidents;
- coordination de la dimension extérieure des politiques internes;
- vue d'ensemble et coordination du soutien financier de l'UE aux pays tiers;
- bilan du suivi et de la mise en œuvre des stratégies extérieures de l'UE;
- point de la situation concernant la préparation et les conclusions des sommets;

(15) Sauf dans les situations d'urgence où l'Hebdo — ou, dans des cas exceptionnels, le GRI — peut autoriser que la position soit exprimée ad referendum.

- coordination des positions à prendre dans les enceintes internationales[16];
- modifications apportées aux positions ou aux propositions de la Commission sur des questions non législatives liées aux relations extérieures ainsi que sur les propositions relevant de la procédure prévue à l'article 218 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne;
- coordination de la représentation extérieure, y compris coordination au jour le jour des rencontres avec des visiteurs étrangers et des missions (commissaires, secrétaire général, secrétaires généraux adjoints, directeurs généraux et directeurs généraux adjoints);
- chambre de validation horizontale de la Commission pour les relations avec certains pays;
- informations du haut représentant/vice-président sur des points susceptibles d'être soulevés au sein du collège;
- validation des contributions informelles conjointes par les services de la Commission et le Service européen pour l'action extérieure (telles que les «documents officieux»);
- alerte précoce au sujet de questions et événements à venir;
- point de la situation concernant des négociations internationales en cours.

À l'issue de chaque réunion, le secrétariat diffusera des **conclusions opérationnelles succinctes**, convenues par les coprésidents, qui mentionneront, entre autres, les points qui seront examinés en Hebdo. Il sera ensuite décidé, dans le cadre de l'Hebdo, quels points devront être ouverts à la discussion au sein du collège. Toutes les conclusions d'EXCO seront validées par le collège. EXCO reviendra systématiquement sur les conclusions précédentes afin de surveiller leur mise en œuvre. Les conclusions opérationnelles seront élaborées par le secrétariat.

Le secrétariat général présidera une **réunion préparatoire au niveau des services**, rassemblant tous les services. Les représentants des services seront désignés par les directeurs généraux concernés. Le Service européen pour l'action extérieure en assurera la coprésidence; il présentera des thèmes spécifiques et décrira le cadre en matière de politique étrangère. Si aucune réunion préparatoire n'est requise, une **préparation «virtuelle»** aura lieu, à laquelle pourront participer toutes les personnes désignées. Elle inclura également un calendrier des rencontres avec des visiteurs étrangers et des missions, qui sera continuellement mis à jour par les cabinets. Les éléments de sécurité nécessaires seront garantis. Les membres d'EXCO recevront une notification électronique à chaque téléchargement de nouveaux documents.

La **préparation** de projets de communication sur les politiques, d'actes législatifs et de décisions de financement dans le domaine de l'action extérieure suivra la **voie classique** (inclusion dans le programme de travail de la Commission, consultation interservices et procédure d'adoption, le cas échéant). EXCO ne doit pas être utilisé en lieu et place de la consultation interservices. Toutefois, des questions spécifiques relatives à l'action extérieure pourraient être soulevées au sein d'EXCO par les coprésidents, si un arbitrage s'impose au niveau des cabinets.

([16]) En tenant compte de la dimension de la PESC/PSDC.

IV. RELATIONS AVEC LES SERVICES DE LA COMMISSION

La **présidente** sera assistée par le secrétariat général, le service juridique, la direction générale de la communication, y compris le service du porte-parole, ainsi que le centre I.D.E.A. La présidente définira des **modalités de travail spécifiques** avec ses propres services.

La présidente établira une relation étroite avec les **directeurs généraux,** qui représentent l'excellence de l'administration de la Commission européenne. Elle les rencontrera collectivement au moins deux fois par an, et les tiendra informés des priorités politiques qu'elle entend poursuivre et fera appel à leur expertise.

Dans le cadre de leurs tâches de coordination, **les vice-présidents exécutifs, le haut représentant/vice-président et les vice-présidents** seront assistés par le **secrétariat général**, conformément aux **modalités de travail spécifiques** arrêtées par la présidente. Au sein du cabinet de la présidente et du secrétariat général, des points de contact spécifiques seront mis en place pour chaque vice-président exécutif et vice-président.

Les **vice-présidents exécutifs et les commissaires** disposeront de services placés sous leur autorité directe. Les vice-présidents exécutifs et les commissaires assument l'entière responsabilité politique du travail accompli par les services qui leur sont rattachés.

Une réunion **hebdomadaire** dite «**jour fixe**» entre un vice-président exécutif ou un commissaire et les membres de l'encadrement supérieur des services placés sous leur autorité doit en principe être organisée de manière à veiller à ce que la planification et la mise en œuvre des actions soient toujours pilotées par le niveau politique. Ce «jour fixe», qui se tient une fois par semaine, doit inclure un bilan hebdomadaire de la situation concernant les relations interinstitutionnelles et extérieures, ainsi que tous les actes élaborés ou en cours d'élaboration par le service concerné, y compris la détermination de leur sensibilité et/ou de leur importance politiques dès la phase de planification, conformément aux modalités de travail définies. Une telle mesure doit également permettre d'alerter, à un stade précoce, les instances préparatoires collégiales, ainsi que le collège, si nécessaire.

En plus du «jour fixe» hebdomadaire décrit ci-dessus, un «jour fixe» stratégique doit être organisé une fois par mois et réunir le vice-président exécutif ou vice-président compétent, un commissaire et les membres de l'encadrement supérieur placés sous son autorité. Ces réunions s'articuleront autour d'un ordre du jour proposé par le vice-président exécutif ou vice-président compétent et porteront sur des questions stratégiques d'ordre politique et interinstitutionnel ou relevant du domaine de l'action extérieure. Le secrétariat général et le cabinet de la présidente assisteront à ces «jours fixes» stratégiques. Le secrétariat général sera chargé de leur coordination et de leur préparation.

Les principes régissant **les relations entre les vice-présidents exécutifs, le haut représentant/vice-président ou les commissaires, leur cabinet et les services** qui leur sont rattachés figurent à l'**annexe 2**, qui comprend également un modèle de modalités de travail dont les commissaires doivent convenir avec les services placés sous leur autorité.

Les **vice-présidents exécutifs, le haut représentant/vice-président et les vice-présidents doivent établir des modalités de travail avec les commissaires** dont ils orientent le travail, en vue d'une bonne coopération et d'un accès adéquat à l'information. Ces modalités de travail seront communiquées au secrétariat général et au cabinet de la présidente.

Le cabinet de la présidente et le secrétariat général seront garants de l'équité, de l'objectivité et de l'efficacité dans les relations entre les vice-présidents exécutifs, le haut représentant/vice-président, les vice-présidents et les commissaires.

V. TRANSPARENCE/CONTACTS AVEC LES PARTIES PRENANTES

La transparence doit caractériser les travaux de tous les commissaires et de leur cabinet.

Les contacts avec les parties prenantes doivent **se dérouler dans la transparence** et les commissaires doivent veiller au caractère équilibré et représentatif des parties prenantes qu'ils rencontrent. La transparence revêt une importance particulière lorsque des intérêts spécifiques liés aux travaux de la Commission sur des initiatives législatives ou des questions financières sont examinés avec des organisations professionnelles ou des particuliers. Les commissaires ne doivent pas rencontrer des organisations professionnelles ou des personnes agissant en qualité d'indépendants qui ne sont pas inscrites dans le **registre de transparence**. Tous les commissaires sont supposés **rendre publics**, sur leurs sites internet respectifs, tous les contacts établis et toutes les réunions organisées, en leur qualité de commissaire, avec des organisations professionnelles ou des personnes agissant en qualité d'indépendants sur toute question liée à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques de l'UE, à moins que des raisons impérieuses d'intérêt public, telles que celles énumérées à l'article 4 du règlement (CE) n° 1049/2001 relatif à l'accès du public aux documents, ne requièrent un traitement confidentiel[17]. Ces obligations s'appliquent également aux membres de leur cabinet et aux directeurs généraux de la Commission.

En vertu du **code de conduite[18]** des membres de la Commission européenne, la Commission publie tous les deux mois **un aperçu des frais de mission de chaque commissaire**, couvrant l'ensemble des missions effectuées, sauf si la publication de ces informations porte atteinte à la protection de l'intérêt public en ce qui concerne la sécurité publique, la défense et les affaires militaires, les relations internationales ou la politique financière, monétaire ou économique de l'Union ou d'un État membre.

L'**accès aux documents** est régi par le règlement (CE) n° 1049/2001. Les commissaires et les services de la Commission doivent, à tout moment, respecter les délais fixés par ce règlement.

Chaque membre du collège doit veiller au respect du code de conduite des membres de la Commission et des dispositions régissant les réunions, la publication de ces réunions et l'accès aux documents. À cet effet, chaque membre désigne, au sein de son cabinet, un «**point de contact éthique et transparence**».

VI. SÉCURITÉ

La Commission doit favoriser une culture **de la résilience, de la continuité des activités et de la sécurité**. Tous les membres du personnel doivent faire preuve de vigilance à l'égard des cybermenaces et des menaces hybrides. Ils doivent en permanence utiliser des canaux de

---

(17) Décision de la Commission du 25.11.2014 [C(2014) 9051].

(18) Décision de la Commission du 31 janvier 2018 relative à un code de conduite des membres de la Commission européenne [JO C 65 du 21.2.2018].

communication sécurisés, tels que les courriels cryptés, lorsqu'ils traitent des informations sensibles, dans le strict respect des règles de sécurité en vigueur. Ils doivent obtenir une **habilitation de sécurité** appropriée pour accéder aux documents hautement confidentiels. La divulgation non autorisée à l'intérieur et à l'extérieur de la Commission, sous quelque forme que ce soit, d'informations destinées à un usage interne, sensibles ou classifiées fera l'objet des **mesures disciplinaires** prévues par les dispositions en vigueur.

VII. GESTION DE CRISES

Le commissaire à la gestion des crises, en sa qualité de coordinateur européen des réactions d'urgence, présidera un groupe permanent de coordination des réactions d'urgence. Ce groupe de coordination réunit tous les services de la Commission compétents dans le domaine de la prévention des crises et de la préparation aux crises, afin d'améliorer la résilience à celles-ci. Le commissaire à la gestion des crises s'appuiera sur le système global de la Commission pour la coordination en cas de crise («ARGUS»), le principal outil de réaction aux crises en cas de crise multisectorielle ou de menace prévisible ou imminente.

VIII. TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Les services de la Commission mettront en œuvre **la stratégie numérique afin que la Commission européenne** devienne une administration transformée numériquement, centrée sur l'utilisateur et axée sur les données.

Le collège montrera l'exemple en tenant des réunions sans support papier et en s'appuyant sur l'application «e-college». C'est sur cette base que des réunions sans support papier seront introduites à tous les niveaux de l'organisation.

La Commission continuera de numériser les processus de travail à la base de l'élaboration des politiques, notamment son processus de gestion des documents («D*e*cide », «Hermes» et «EdiT»). Cette transformation numérique vise à simplifier, à rationaliser et à automatiser les processus de travail de la Commission, tout en veillant à leur efficacité, à leur sécurité et à leur solidité du point de vue juridique.

Tout le personnel de la Commission sera doté des outils nécessaires pour adopter un mode de travail collaboratif et pour réduire la nécessité d'imprimer des documents. Les processus horizontaux essentiels, notamment la gestion financière, la gestion des dossiers, la gestion des subventions, les marchés publics et l'accès aux documents, seront rationalisés grâce à des ensembles d'outils nouveaux ou améliorés. Parallèlement, la Commission introduira et utilisera progressivement la signature électronique qualifiée.

Un accès rapide à des données fiables est essentiel pour une élaboration des politiques efficace, et les efforts seront intensifiés pour mettre en œuvre la stratégie de gestion de l'information, des données et des connaissances dans toute l'organisation. À cet égard, des mesures seront prises afin de mieux gérer et partager les données au sein des services et entre ceux-ci, dans le respect permanent des restrictions liées à la protection des données, à la sécurité de l'information et à d'autres obligations légales.

IX. UNE COMMISSION VERTE

Dans le prolongement de son action actuelle en matière d'environnement, la Commission lancera de nouvelles initiatives en vue d'améliorer les incidences de ses activités dans ce domaine en s'appuyant également sur son système de management environnemental (EMAS), en ce qui concerne la consommation d'énergie, d'eau et de papier, mais aussi la gestion des déchets et les émissions de CO_2. Elle renforcera la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire dans les passations de marchés publics écologiques. Elle renforcera aussi les capacités de son personnel à adopter un comportement écologique.

X. COMMUNICATION

1) Les activités de communication de la Commission

Les activités de communication de la Commission doivent être organisées de manière à fournir aux citoyens des informations claires, cohérentes et transparentes, pour expliquer les priorités, les politiques et les initiatives de la Commission. La communication doit également dépasser les cercles des médias traditionnels de Bruxelles, de Luxembourg, de Strasbourg et des capitales des États membres de façon à mobiliser les citoyens sur le terrain, dans leurs communautés et régions, et dans une langue qu'ils comprennent.

Les commissaires sont les visages de l'institution; ils doivent être les meilleurs défenseurs et «porte-parole» des politiques de la Commission. Leurs activités de communication et les structures qui les soutiennent sont étroitement liées à leur rôle politique en tant que commissaires. Pour que leur action dans les médias et dans l'opinion publique porte ses fruits, il faut que les commissaires soient à même de communiquer de manière convaincante sur un grand nombre de questions dans tous les États membres et qu'ils soient perçus comme une équipe solide, contribuant de manière positive à la réalisation des principaux objectifs et priorités de la Commission dans son ensemble.

2) Structures

Sous l'autorité de la présidente, et en coordination avec son conseiller exécutif en communication, la direction générale de la communication mène les actions de la Commission européenne en matière de communication et veille à la cohérence de la communication externe dans l'ensemble de la Commission. La direction générale de la communication veille à la cohérence de la communication externe dans l'ensemble de la Commission grâce à ses outils de gouvernance, notamment le conseil directeur (Corporate Management Board), le comité de pilotage de la communication institutionnelle (Corporate Communication Steering Committee) et le réseau de communication (Communication Network). Elle fournit des services de communication institutionnelle et organise des activités de communication spécifiques, tout en veillant à la cohérence par l'intermédiaire du réseau de lutte contre la désinformation en jouant un rôle de premier plan dans cette lutte et dans la déconstruction des mythes.

En tant que partie intégrante de la direction générale de la communication, le service du porte-parole, en coordination avec le conseiller exécutif en communication au cabinet de la présidente, soutient cette dernière et les commissaires pour leur permettre de communiquer

efficacement. Chaque membre du collège dispose de son propre conseiller en communication chargé de l'aider dans ses activités de communication, par exemple pour préparer les «lignes à suivre», les entrevues, les points presse et les conférences de presse. Dans toutes ces activités, les conseillers en communication tiennent le service du porte-parole informé et, le cas échéant, sollicitent sa participation.

Les représentations de la Commission et les antennes régionales dans les États membres font partie de la direction générale de la communication mais servent l'institution dans son ensemble.

Afin de garantir que la préparation de toutes les activités de communication de la Commission ainsi que leur suivi sont assurés de façon collégiale, le conseiller exécutif en communication de la présidente préside régulièrement les réunions des conseillers en communication, auxquelles est invité le service du porte-parole. De plus, le porte-parole en chef de la Commission préside une réunion hebdomadaire avec les conseillers en communication, la direction chargée de la communication politique de la direction générale de la communication, à laquelle participent aussi, par vidéoconférence, les représentations de la Commission, afin de définir le cadre des activités médiatiques des semaines à venir. Les attachés de presse du service du porte-parole garantissent une communication quotidienne efficace entre les cabinets et les porte-parole. À cette fin, ils sont invités à assister à toutes les réunions de cabinet. Les conseillers en communication doivent également tenir les représentations concernées informées des activités médiatiques et actions de sensibilisation des commissaires prévues dans les États membres.

ANNEXE 1: EXTRAITS PERTINENTS DES TRAITÉS

Article 17, paragraphe 1, du traité sur l'Union européenne

«La Commission promeut l'intérêt général de l'Union et prend les initiatives appropriées à cette fin. Elle veille à l'application des traités ainsi que des mesures adoptées par les institutions en vertu de ceux-ci. Elle surveille l'application du droit de l'Union sous le contrôle de la Cour de justice de l'Union européenne. Elle exécute le budget et gère les programmes. Elle exerce des fonctions de coordination, d'exécution et de gestion conformément aux conditions prévues par les traités. À l'exception de la politique étrangère et de sécurité commune et des autres cas prévus par les traités, elle assure la représentation extérieure de l'Union. Elle prend les initiatives de la programmation annuelle et pluriannuelle de l'Union pour parvenir à des accords interinstitutionnels.»

Article 17, paragraphe 3, du traité sur l'Union européenne

«[…] La Commission exerce ses responsabilités en pleine indépendance. Sans préjudice de l'article 18, paragraphe 2, les membres de la Commission ne sollicitent ni n'acceptent d'instructions d'aucun gouvernement, institution, organe ou organisme. Ils s'abstiennent de tout acte incompatible avec leurs fonctions ou l'exécution de leurs tâches.»

Article 17, paragraphe 6, du traité sur l'Union européenne.

6. *«Le président de la Commission:*

(a) *définit les orientations dans le cadre desquelles la Commission exerce sa mission;*
(b) *décide de l'organisation interne de la Commission afin d'assurer la cohérence, l'efficacité et la collégialité de son action;*
(c) *nomme des vice-présidents, autres que le haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité, parmi les membres de la Commission.*

Un membre de la Commission présente sa démission si le président le lui demande. Le haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité présente sa démission, conformément à la procédure prévue à l'article 18, paragraphe 1, si le président le lui demande.»

Article 245 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne

«Les membres de la Commission s'abstiennent de tout acte incompatible avec le caractère de leurs fonctions Les États membres respectent leur indépendance et ne cherchent pas à les influencer dans l'exécution de leur tâche.

Les membres de la Commission ne peuvent, pendant la durée de leurs fonctions, exercer aucune autre activité professionnelle, rémunérée ou non. Ils prennent, lors de leur installation, l'engagement solennel de respecter, pendant la durée de leurs fonctions et après la cessation de celles-ci, les obligations découlant de leur charge, notamment les devoirs d'honnêteté et de délicatesse quant à l'acceptation, après cette cessation, de certaines fonctions ou de certains avantages. En cas de violation de ces obligations, la Cour de justice, saisie par le Conseil, statuant à la majorité simple, ou par la Commission, peut, selon le cas, prononcer la démission d'office dans les conditions de l'article 247 ou la déchéance du droit à pension de l'intéressé ou d'autres avantages en tenant lieu.»

Article 248 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne

«Sans préjudice de l'article 18, paragraphe 4, du traité sur l'Union européenne, les responsabilités incombant à la Commission sont structurées et réparties entre ses membres par le président, conformément à l'article 17, paragraphe 6, dudit traité. Le président peut remanier la répartition de ces responsabilités en cours de mandat. Les membres de la Commission exercent les fonctions qui leur sont dévolues par le président sous l'autorité de celui-ci.»

Article 339 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne

«Les membres des institutions de l'Union, les membres des comités ainsi que les fonctionnaires et agents de l'Union sont tenus, même après la cessation de leurs fonctions, de ne pas divulguer les informations qui, par leur nature, sont couvertes par le secret professionnel, et notamment les renseignements relatifs aux entreprises et concernant leurs relations commerciales ou les éléments de leur prix de revient.»

ANNEXE 2: PRINCIPES RÉGISSANT LES RELATIONS DE TRAVAIL ENTRE LES COMMISSAIRES, LES CABINETS ET LES SERVICES DE LA COMMISSION

La présente annexe énonce les principes fondamentaux et obligatoires d'une bonne coopération entre les commissaires, les cabinets, les directeurs généraux et les services de la Commission[19]. Ils s'appliquent aux relations au sein d'un même portefeuille et couvrent également les autres relations qu'il convient d'entretenir aux fins du bon fonctionnement de l'institution.

Les principes énoncés ci-après peuvent être complétés par des modalités pratiques telles qu'elles figurent dans le formulaire en annexe. Cette annexe doit être remplie d'un commun accord entre le commissaire et le directeur général et être communiquée au secrétaire général[20] le 1er janvier 2020 au plus tard.

1. PRINCIPES DE LA COOPÉRATION ET RÔLES RESPECTIFS

1.1. Principes de la coopération

Les commissaires, les cabinets et les services sont collectivement responsables de leur étroite collaboration devant permettre de garantir une mise en œuvre effective des orientations politiques de la présidente et des priorités du collège. Ils définissent des relations de travail fondées sur la loyauté, la confiance, la transparence et l'apport mutuel d'informations, conformément aux principes énoncés dans les méthodes de travail.

La coopération s'exerce avant tout entre les commissaires et les directeurs généraux placés sous leur responsabilité et doit être complétée par une relation étroite entre le cabinet et les différents services, conformément à une culture du travail et de l'encadrement inclusive, où la coopération prend le pas sur la hiérarchie.

1.2. Vice-présidents exécutifs et vice-présidents

Toutes les demandes émanant des vice-présidents exécutifs (dans leur rôle de coordination) et des vice-présidents, en particulier pour les réunions, notamment les réunions d'information, doivent toujours être présentées par l'intermédiaire du secrétariat général, et en étroite concertation avec le cabinet de la présidente. Toutes les demandes émanant des vice-présidents exécutifs et qui concernent des réunions d'information axées uniquement sur des domaines d'action dont est responsable la direction générale associée au portefeuille concerné (comme indiqué dans la lettre de mission) doivent être adressées directement à la direction générale placée sous l'autorité du vice-président exécutif.

Les vice-présidents exécutifs ou les vice-présidents et la présidente doivent donner leur validation politique dans le système informatique correspondant («Decide») à tous les stades du processus décisionnel (planification, consultation interservices et décision) pour chaque acte politiquement sensible et/ou important relevant de leur compétence.

Lorsque les vice-présidents convoquent des réunions de coordination réunissant les commissaires et les services, le secrétariat général organise ces réunions, établit les comptes rendus, et en coordonne le suivi.

([19]) Y compris les bureaux de la Commission.

([20]) Cette notion couvre également les chefs de service et les directeurs des bureaux de la Commission.

1.3. Commissaires et directeurs généraux

Une relation étroite, basée sur la confiance et l'information réciproque, doit s'établir entre chaque commissaire et le directeur ou les directeurs généraux concernés. Le commissaire donne des orientations générales ou des instructions au directeur général, conformément aux priorités du collège. Pour sa part, le directeur général conseille le commissaire sur les dossiers liés à son portefeuille et l'informe de tout sujet pertinent pour la mise en œuvre des priorités ou la gestion de ses services. Il est responsable de la bonne mise en œuvre devant le commissaire et le collège.

Le commissaire veille à maintenir des contacts avec les membres du personnel des services placés sous son autorité et organise au moins une réunion annuelle avec eux; il entretient aussi des contacts réguliers avec le personnel d'encadrement des services placés sous son autorité.

Pour que l'appropriation et le contrôle politiques soient pleinement garantis, les commissaires, en collaboration avec le directeur général concerné et, si nécessaire, en étroite coopération avec le ou les vice-présidents exécutifs concernés, le haut représentant/vice-président et le ou les vice-présidents, sont chargés de recenser, au stade de la planification, l'ensemble des actes que la Commission doit adopter dans leur domaine de compétence, ainsi que d'évaluer la sensibilité et/ou l'importance politique de ces actes.

Ils évaluent ensemble la sensibilité politique à la lumière du contexte politique et des effets potentiels des actes, notamment si ceux-ci sont susceptibles de faire l'objet de controverses avec les États membres ou avec le Parlement européen, de susciter un grand intérêt auprès du public, de nuire à la réputation de la Commission ou de l'Union européenne, ou d'avoir des répercussions financières importantes. À l'issue de cette évaluation, qui pourrait être réalisée dans le cadre de la réunion «Jour fixe» hebdomadaire, il incombera au directeur général de signaler la sensibilité et/ou l'importance politique des actes dans D*e*cide dès le début du processus décisionnel (c'est-à-dire au stade de la planification).

Les modalités de recensement et d'évaluation des actes doivent être définies dans les modalités de travail convenues entre les deux parties (voir formulaire ci-joint). Ces modalités de travail, définies conformément à la lettre de mission du commissaire concerné, doivent clairement établir les rôles et les responsabilités de chacun, notamment grâce à un recensement des catégories d'actes ne devant pas faire l'objet d'un contrôle politique systématique parce qu'ils sont, en soi, ordinaires, répétitifs ou administratifs.

Les actes non signalés comme étant politiquement sensibles et/ou importants devront être explicitement validés dans D*e*cide par le directeur général au stade de la planification, de la consultation interservices et de la phase décisionnelle.

1.4. Coopération entre le cabinet et les services

Outre le lien direct entre un commissaire et le ou les directeurs généraux concernés, il convient de prévoir une coopération quotidienne entre le cabinet et les services. Ils coopèrent dans un esprit de loyauté et d'assistance mutuelle, tout en conservant leurs rôles et responsabilités respectifs.

Le cabinet est en principe représenté par le chef de cabinet ou le chef de cabinet adjoint, et les services de la Commission sont représentés par le directeur général, un membre de l'encadrement supérieur et/ou son assistant. Les assistants du directeur général agissent au nom de ce dernier en tant qu'interface principale entre le cabinet et les services de la Commission. Le cabinet et les services de la Commission désignent d'un commun accord (en utilisant le formulaire ci-joint) leurs points de contact respectifs et décrivent le

fonctionnement de toute structure spécifique de coordination ou de liaison existante ou nouvelle.

1.5. Responsabilités des cabinets

Un cabinet est au service direct d'un commissaire et travaille dans l'intérêt général de l'institution. Il joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de la collégialité. Le cabinet participe activement au processus de préparation des réunions du collège, dans le cadre duquel il exprime les points de vue du commissaire en ce qui concerne les différents points sur lesquels des décisions doivent être prises.

Pour ce qui est de la bonne coopération entre les cabinets et les services, il est important de souligner ce qui suit.

- Le cabinet s'appuie autant que nécessaire sur les services placés sous l'autorité du commissaire. Les cabinets des vice-présidents exécutifs, dans leur rôle de coordination, le haut représentant/vice-président et les vice-présidents peuvent, par l'intermédiaire du secrétariat général, faire appel à tous les services de la Commission dont les travaux présentent un intérêt pour leur domaine de compétence, en concertation avec le cabinet de la présidente. Le secrétariat général facilite la coopération interservices nécessaire pour répondre à la demande des vice-présidents exécutifs et des vice-présidents.

- Le cabinet informe les services de la Commission des travaux du collège, surtout lorsqu'ils ont une incidence directe sur leurs activités, et des décisions prises par la Commission.

- Le cabinet ne peut pas représenter le commissaire pour ce qui est des responsabilités institutionnelles formelles de ce dernier. En dehors des responsabilités institutionnelles formelles, lorsque le commissaire est dans l'impossibilité de participer à un événement et ne peut être représenté par un membre de son cabinet, il peut demander au directeur général ou à un autre membre de l'encadrement du service de le représenter; les exceptions à cette règle nécessitent l'accord préalable du cabinet de la présidente.

- Le cabinet n'intervient pas lui-même dans la gestion directe des services, qui relève de la compétence exclusive du directeur général.

S'il y a lieu, le commissaire ou son cabinet peut demander au secrétariat général, au service juridique ou au service du porte-parole d'assister à une réunion «Jour fixe» ou à d'autres réunions stratégiques ou d'information, surtout lorsqu'il s'agit de sujets ayant trait à des questions importantes et/ou de politique générale, juridiques ou de communication. Un représentant du cabinet du vice-président responsable est invité aux réunions «Jour Fixe».

1.6. Responsabilités des services

Les services de la Commission sont placés par la présidente sous l'autorité du vice-président exécutif et du commissaire responsable du portefeuille concerné, et relèvent de leur responsabilité. Les services sont chargés de la mise en œuvre des orientations politiques de la présidente et des priorités définies par la Commission et élaborées par le commissaire et, à cette fin, ils participent activement à l'élaboration des politiques et des initiatives de l'institution. Il incombe aux services de collaborer de bonne foi. S'il y a lieu, et en concertation avec le commissaire compétent, ils assistent les vice-présidents exécutifs, le haut représentant/vice-président et les vice-présidents dans leurs activités. Les services sont coordonnés par le secrétariat général au nom de la présidente. À cette fin, les services appliquent les lignes directrices et les instructions de la présidente transmises par l'intermédiaire de son cabinet ou du secrétariat général.

Dans ce contexte, il importe de souligner ce qui suit.

- Le directeur général est pleinement responsable de la gestion des services placés sous son autorité, ainsi que de la bonne mise en œuvre des orientations et des décisions adoptées par le commissaire. Il est responsable de sa gestion devant le commissaire et le collège.

- Le directeur général, en collaboration avec les commissaires chefs de file (et, si nécessaire, en étroite coopération avec le vice-président exécutif, le haut représentant/vice-président ou les vice-présidents), est chargé de **recenser l'ensemble des actes** que la Commission doit adopter ainsi que tous les documents de travail des services de la Commission, et d'**évaluer la sensibilité et/ou l'importance politique** de ces actes, conformément aux orientations politiques et aux priorités du collège.

- Si l'acte n'est pas considéré comme politiquement sensible et/ou important et qu'aucun contrôle politique n'est requis, le directeur général doit le valider dans D*e*cide, pour que l'entière responsabilité de cet acte soit assumée. Des tableaux pourraient être extraits de D*e*cide à intervalles réguliers afin de permettre un suivi adéquat avec le commissaire chef de file. Il est toujours loisible au directeur général de demander la validation d'un acte donné par le commissaire chef de file.

- Les services tiennent le cabinet régulièrement informé de l'évolution des dossiers et des activités de ses services, y compris en ce qui concerne les relations extérieures et les relations interinstitutionnelles.

- Les services transmettent également au commissaire les documents pertinents, notamment les rapports significatifs établis par les différentes instances de contrôle (voir point 5.2).

- En principe, les positions des services sont transmises au cabinet par le directeur général ou son représentant mentionné dans l'annexe. Les services informent leur cabinet de tout contact direct avec d'autres cabinets.

1.7. Échange d'informations et communication

Les échanges d'informations entre le commissaire et les services doivent être continus, transparents et fluides, et se baser sur les principes ci-après.

- Des échanges et des réunions sur les actions prioritaires, leur mise en œuvre et les modalités de coopération entre cabinet et services sont organisés régulièrement entre le commissaire et le directeur général. Une bonne coordination entre le cabinet et les services passe par une réunion hebdomadaire «Jour Fixe» entre le chef de cabinet et le directeur général et/ou leurs représentants mentionnés en annexe. Pour les discussions portant sur des dossiers spécifiques, il convient d'inviter à ces réunions les équipes travaillant sur ceux-ci.

- Les instructions du cabinet aux services sont en principe transmises par écrit par le chef de cabinet ou son adjoint directement au directeur général et à son assistant au nom du commissaire. Si, à titre exceptionnel, le cabinet doit s'adresser directement aux services, il en informe le directeur général par l'intermédiaire de son assistant.

- Les demandes de contribution émanant de services autres que ceux directement rattachés au commissaire concerné doivent être transmises par l'intermédiaire du cabinet responsable, qui transfère la demande à l'assistant du directeur général du service concerné.

- Les positions des services sont transmises au cabinet par le directeur général, ou par un représentant de la hiérarchie ou son assistant. Toute information portée à la connaissance du cabinet par les services est considérée comme ayant été communiquée au commissaire. Les réponses de routine, portant sur une position connue et établie du service, peuvent être transmises directement par un chef d'unité ou un directeur au membre du cabinet chargé du dossier, avec copie pour information à l'assistant du directeur général.
- Les réponses impliquant l'adoption d'une nouvelle position ou un changement de position, ainsi que celles portant sur des sujets sensibles, sont transmises par le directeur général au commissaire par l'intermédiaire de son chef de cabinet.

Les principes de coopération spécifiques définis d'un commun accord par les services et les cabinets seront décrits dans les modalités pratiques régissant les relations de travail entre les commissaires, les cabinets et les services, qui doivent être approuvés par les commissaires et les directeurs généraux concernés (voir le modèle joint à la présente annexe).

2. ÉLABORATION DES POLITIQUES

2.1. Cycle de planification stratégique

La définition et la concrétisation des priorités politiques de la Commission s'effectuent dans le cadre des cycles de gestion par activités/de planification stratégique et de programmation (*Activity-Based Management/Strategic Planning and Programming*, ABM-SPP). Le cycle de planification stratégique et de programmation comprend la fixation d'objectifs, l'allocation de ressources en fonction de ces objectifs, la gestion des risques, un suivi régulier et la communication d'informations sur la réalisation des objectifs, ainsi que des évaluations régulières. Les cabinets et les services participent conjointement à l'élaboration des orientations stratégiques en conseillant le commissaire et en lui fournissant toutes les informations pertinentes nécessaires. Les services assurent la mise en œuvre des priorités retenues.

Tous les actes devant être adoptés par la Commission dans le cadre de procédures orales, écrites, d'habilitation ou de délégation sont introduits dans Decide au stade de la planification. Les seules exceptions à ce principe concernent les actes qui ne peuvent pas être planifiés en raison de leur nature, par exemple parce qu'ils sont liés à des situations de crise et doivent être adoptés dans des délais très courts ou parce qu'ils ont trait à la gestion des litiges.

2.2. Consultations interservices (CIS) et coordination interservices

La mise en œuvre des orientations politiques de la présidente et des priorités du collège nécessite une coopération étroite entre le cabinet du commissaire et les services placés sous son autorité.

Elle requiert également un degré élevé de coordination avec les autres cabinets et services pour assurer le fonctionnement collégial de la Commission ainsi que la pertinence, la cohérence et la qualité de ses propositions. À cet égard, les cabinets et les services chefs de file sont chargés d'informer respectivement les autres cabinets et services concernés à leur niveau afin que les initiatives politiquement sensibles et/ou importantes soient élaborées le plus en amont possible, y compris par la mise sur pied de groupes interservices. L'existence d'une coopération étroite dès les premiers stades de l'élaboration des propositions permet à ces dernières de bénéficier des connaissances et de l'expertise collectives de différents services de la Commission.

Le secrétariat général veille à ce que ce mode de travail inclusif et collégial soit correctement appliqué sous l'autorité de la présidente et préside les groupes interservices pour toutes les initiatives politiquement sensibles et/ou importantes, y compris toutes celles qui figurent dans le programme de travail de la Commission. Pour toutes ces initiatives, l'autorisation politique requise aura déjà été obtenue au stade de la planification.

En ce qui concerne les consultations interservices, il convient de rappeler ce qui suit:

- le ou les cabinets concernés – y compris celui ou ceux du ou des vice-présidents exécutifs ou vice-présidents compétents – sont consultés avant le lancement de toute consultation interservices relevant de leur domaine d'action et portant sur une initiative nouvelle ou politiquement sensible et/ou importante. Les services informent le cabinet des consultations interservices (en particulier celles de nature financière) qui relèvent de la gestion courante du portefeuille du commissaire. Les aspects pratiques des consultations interservices doivent être définis dans les modalités pratiques régissant les relations de travail entre les commissaires, les cabinets et les services;

- une consultation interservices sur un acte politiquement sensible et/ou important ne peut être lancée qu'avec l'accord (la validation politique) du directeur général, du commissaire responsable, du ou des vice-présidents exécutifs compétents, du haut représentant/vice-président ou du ou des vice-présidents, ainsi que de la présidente;

- en outre, les services informent le cabinet de toute consultation interservices particulièrement importante lancée à l'initiative d'autres services. Les avis négatifs émis par les services, sauf ceux du service juridique, doivent faire l'objet d'un accord avec le cabinet de la Commission dont ils dépendent;

- dans tous les cas, le cabinet informe les services des modifications importantes introduites durant les discussions entre les cabinets ou au niveau du collège.

Lorsque les conditions d'une procédure accélérée (dite «*fast-track*») sont remplies conformément au règlement intérieur, le secrétariat général convoque et préside la réunion interservices, en enregistre le résultat et en assure un suivi approprié. Après la réunion *fast-track*, la direction générale cheffe de file reprend la responsabilité du dossier.

3. RELATIONS AVEC LES AUTRES INSTITUTIONS

Le secrétariat général assure l'interface entre la Commission et les autres institutions de l'Union européenne, les parlements des États membres et les organisations et entités non gouvernementales[21]. Il est responsable de la bonne coordination de l'action et des positions de la Commission à l'égard des autres institutions. Il représente la Commission au sein des Coreper I et II, fournit un appui aux commissaires lors de toutes les réunions du Conseil (formelles et informelles, déjeuners inclus) et participe à la Conférence des présidents et, sur invitation, à la Conférence des présidents des commissions du Parlement européen.

Dans ce contexte:

([21]) Toutefois, le service juridique est chargé des relations avec les juridictions, notamment la Cour de justice de l'Union européenne, mais aussi toutes les juridictions nationales et internationales, y compris l'Organe de règlement des différends de l'OMC et la Cour européenne des droits de l'homme. La direction générale du budget coordonne les relations avec les commissions des budgets et du contrôle budgétaire du Parlement européen ainsi qu'avec la Cour des comptes, notamment en ce qui concerne la déclaration d'assurance annuelle.

- les cabinets et les divers services doivent s'informer mutuellement de leurs éventuels contacts formels ou informels avec les autres institutions ayant une incidence sur leurs activités respectives ou communes. Les services doivent alerter les cabinets des points de vue importants formulés par les députés européens sur les dossiers relevant de leur portefeuille, et notamment des questions orales ou écrites sensibles;

- les cabinets et les services doivent se coordonner en vue des réunions du GRI pour assurer la cohérence des positions exprimées au sein d'un même portefeuille. Les services doivent informer les cabinets des résultats des réunions du pré-GRI. Les fiches GRI doivent être approuvées par les cabinets du ou des commissaires responsables et du ou des vice-présidents exécutifs et/ou vice-présidents concernés. En règle générale, le secrétariat général et le service juridique doivent être consultés préalablement;

- les cabinets et les services doivent informer le collège, par l'intermédiaire du GRI, de toute évolution concernant d'éventuelles résolutions du Parlement européen fondées sur l'article 225 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne;

- les courriers qui sont adressés par un commissaire aux autres institutions (ou à leurs représentants) et qui ont des implications institutionnelles ou concernent des questions transversales doivent être soumis au GRI pour consultation préalable avant d'être envoyés. Comme décrit plus haut, la validation par les cabinets concernés et la consultation préalable des services doivent être assurées;

- les services doivent également assurer leur représentation au niveau approprié (en principe, au niveau de l'encadrement supérieur) lors des réunions avec les autres institutions (notamment le Parlement européen, le Conseil et les organes consultatifs de l'Union);

- les services doivent élaborer en temps utile des réponses de qualité aux questions orales et écrites des députés européens ainsi qu'aux grandes interpellations, attirer l'attention des cabinets concernés sur les questions portant sur des sujets sensibles et préparer des documents de référence pour les périodes de session du Parlement européen et les réunions du Conseil;

- au cours des négociations relatives aux propositions ou autres initiatives de la Commission, les services doivent informer systématiquement les cabinets de l'évolution des discussions au sein des commissions du Parlement européen et des groupes du Conseil, ainsi que des travaux du Coreper. Tout changement de position par rapport à la ligne établie doit être discuté avec le cabinet et soumis au GRI en vue de son approbation par le collège;

- les services sont tenus de faire systématiquement rapport à leur(s) cabinet(s) et au secrétariat général sur l'état d'avancement des négociations au sein des groupes du Conseil (ou des comités équivalents) et des commissions du Parlement européen ainsi que dans le cadre des trilogues.

4. DISCOURS, BRIEFINGS ET COURRIER

4.1. Discours et briefings

Un cabinet peut demander aux services de fournir des briefings et des éléments de discours pour un commissaire ou son représentant. La qualité des documents fournis et le respect des délais permettront au cabinet du commissaire et à ses services de soutenir efficacement ce dernier dans l'accomplissement de sa mission.

Toutes les demandes de briefing adressées aux services de la Commission par les vice-présidents exécutifs dans le cadre de leur rôle de coordination et par les vice-présidents doivent toujours passer par le secrétariat général. À cet égard, l'unité SG/A.4 (SG BRIEFINGS VPS) constitue le point d'entrée pour les briefings demandés en vue de réunions avec des interlocuteurs extérieurs à la Commission. Les unités thématiques du secrétariat général préparent les briefings touchant à des questions spécifiques relevant de leur portefeuille et destinés aux réunions internes des vice-présidents exécutifs et des vice-présidents. Les cabinets adressent leurs demandes directement aux unités thématiques chargées du domaine d'action concerné.

Le secrétariat général est mis en copie de toutes les demandes de briefing adressées par les vice-présidents exécutifs à une direction générale relevant de leur autorité, ainsi que des briefings fournis.

Responsabilités du cabinet

Le cabinet présente de manière précise ses attentes globales en ce qui concerne les briefings.

Le cabinet adresse ses demandes de briefings et de discours pour le commissaire au service en temps utile – et au moins dix jours ouvrables avant le délai fixé pour la réception du briefing – pour permettre la fourniture de contributions de qualité et la production de briefings sur mesure (le produit final variera en fonction du temps effectivement accordé).

La demande de briefing comprend toutes les informations nécessaires à la bonne compréhension par les services de la teneur et des enjeux de la réunion. Le cabinet fournit aux services un retour d'informations sur la qualité et l'utilité des briefings reçus (niveau de détail, longueur, etc.) et met à leur disposition la version finale du briefing ou du discours. Les autres aspects opérationnels doivent être définis dans les modalités pratiques régissant les relations de travail entre les commissaires, les cabinets et les services.

Un membre des services assiste à la réunion/l'événement et en rédige les conclusions opérationnelles. Si, à titre exceptionnel, aucun membre des services n'est présent, le cabinet fournit un rapport sur l'événement dans les sept jours ouvrables qui suivent celui-ci.

Lorsque le commissaire ou son représentant part en mission, le briefing ou un dossier contenant l'agenda et les messages principaux doit être communiqué à l'avance à la représentation de la Commission dans l'État membre ou à la délégation de l'UE.

Responsabilités du service

Les services produisent le briefing/discours dans le délai indiqué, en suivant les bonnes pratiques et les exemples donnés sur l'intranet de la Commission en ce qui concerne les briefings destinés à la présidente[22]. Le mode de validation et de transmission sera défini dans les modalités pratiques régissant les relations de travail entre les commissaires, les cabinets et les services, y compris pour ce qui est des contributions aux briefings/discours élaborés par les services en réponse à des demandes émanant d'autres commissaires. Les portefeuilles horizontaux nécessitant la participation de plusieurs services pourront donner lieu à l'établissement de modalités de travail spécifiques.

([22]) https://myintracomm.ec.europa.eu/sg/briefings/Pages/index.aspx

4.2. Traitement du courrier

Conformément au code de bonne conduite administrative, une réponse au niveau approprié doit être apportée à tout courrier reçu par un cabinet, dans un délai de 15 jours ouvrables. Le délai imparti au service pour élaborer le projet de réponse et le transmettre au commissaire doit tenir compte de cette obligation.

Le courrier adressé à un commissaire relève de la responsabilité de son cabinet. Lorsque le projet de réponse nécessite l'expertise du service, le cabinet envoie le courrier à l'assistant du directeur général.

Si le courrier est rédigé dans une langue autre que le français, l'anglais ou l'allemand et nécessite une réponse urgente, le cabinet se charge de sa traduction dans l'une de ces langues avant l'envoi au service pour établissement du projet de réponse, ainsi que de la traduction du projet de réponse.

La gestion du courrier adressé à la présidente, aux vice-présidents exécutifs et aux vice-présidents de la Commission fait l'objet d'une procédure spécifique sous la responsabilité du secrétariat général. Les projets de réponse élaborés par d'autres services à la demande du secrétariat général sont validés par le directeur général de la direction générale cheffe de file (le cabinet correspondant doit en être informé).

Courriers multi-commissaires

Les courriers qui semblent avoir été adressés à plusieurs commissaires font l'objet d'une procédure particulière gérée par le secrétariat général et visant à assurer au correspondant une réponse unique et cohérente de la part de la Commission. Le secrétariat général consulte les cabinets afin de déterminer ceux qui ont reçu le courrier. Il attribue le courrier au cabinet compétent pour élaboration de la réponse au nom de tous les destinataires. S'il y a des services associés, ils sont consultés sur le projet de réponse. Le courrier est signé par un commissaire ou par le directeur général/le chef de service ou un membre du service compétent. Il mentionne explicitement que la réponse est établie au nom de tous les destinataires du courrier. Le cabinet chef de file doit informer tous les destinataires de la réponse donnée.

5. GESTION DES RESSOURCES ET TRAITEMENT DES INFORMATIONS SENSIBLES

La Commission a mis en place différents mécanismes[23] visant à planifier son travail, à gérer au mieux ses ressources et à faire en sorte que les informations pertinentes parviennent aux personnes responsables en temps utile. Ces mécanismes sont mis en œuvre par les services sous la supervision des services horizontaux compétents. Les services comme les cabinets doivent connaître ces mécanismes et en respecter les règles.

5.1. Gestion des ressources humaines

Le personnel est recruté conformément au statut des fonctionnaires et au régime applicable aux autres agents des Communautés européennes, ainsi qu'aux procédures spécifiques arrêtées par la Commission, notamment la décision relative à l'exercice des pouvoirs dévolus

---

([23]) Les processus décisionnels, le cycle de planification et de programmation stratégique, les principes de la gestion par activités, le comité de suivi des audits, etc.

à l'autorité investie du pouvoir de nomination (AIPN)[24] et – pour les cabinets en particulier – la communication relative à la composition des cabinets des membres de la Commission et du service du porte-parole[25].

En ce qui concerne l'encadrement intermédiaire des services, l'autorité investie du pouvoir de nomination est le directeur général/chef de service. Pour ce qui concerne les grades AD13 et AD14, la procédure exige l'accord préalable de la présidente de la Commission et du commissaire au budget et à l'administration, après consultation des commissaires concernés dans leur domaine d'action. Pour ce qui concerne les grades AD9 à AD12, le commissaire doit être consulté.

La gestion générale des ressources humaines doit tenir compte de l'objectif consistant à parvenir à un équilibre entre les hommes et les femmes à tous les niveaux d'encadrement de la Commission d'ici à la fin du mandat, fixé par la présidente dans ses orientations politiques et dans sa lettre de mission au commissaire au budget et à l'administration.

5.2. Gestion des ressources financières

Chaque directeur général est responsable de la bonne gestion de son service, selon les règles et les normes définies par le collège. Il rend compte de ses actes au moyen de son rapport annuel au commissaire et au collège. Des informations détaillées sont nécessaires pour permettre (en particulier) au commissaire d'exercer son autorité politique sur le service concerné et, le cas échéant, assurer un suivi dans le cadre de la procédure de décharge budgétaire.

Par conséquent:

- le directeur général et ses services s'emploient à recenser et à réduire les risques liés à la gestion;

- les services fournissent régulièrement au commissaire des informations appropriées sur les questions budgétaires et financières. Ils lui signalent tout problème important dans ce domaine, concernant une situation passée, présente ou prévisible;

- dans ce cadre, et sur la base du principe de bonne coopération, les services communiquent au commissaire les documents pertinents lui permettant d'apprécier la situation financière du service[26]. Le commissaire est également informé de tout changement substantiel concernant les circuits financiers et mécanismes de contrôle de la direction générale;

- avant la finalisation du rapport annuel d'activités, le directeur général examine le projet avec le ou les commissaires. Le but est d'informer le ou les commissaires compte tenu de leur responsabilité politique et d'arrêter un plan d'action proposé par le directeur général pour remédier aux faiblesses recensées au moyen des réserves émises dans le projet de rapport. Ce plan d'action est présenté dans un document écrit et fait l'objet d'une procédure spécifique de suivi. Le directeur général reste pleinement responsable du

---

([24]) Actuellement: décision C(2007) 5730 de la Commission du 30 novembre 2007, modifiée par la décision C(2009) 3074 de la Commission du 29 avril 2009.

([25]) Communication de la présidente à la Commission P(2019) 3.

([26]) Exemples de documents pouvant être transmis: informations liées à la gestion financière de la direction générale/du service (problèmes, description des circuits financiers, mécanismes de contrôle interne), rapports de la Cour des comptes, comptes rendus de débats parlementaires liés à la décharge, rapports annuels d'activités, rapports/recommandations du service d'audit interne et des capacités d'audit interne des directions générales/services et plans d'actions liés, rapports sur les résultats des contrôles ex-post.

contenu de sa déclaration d'assurance et ne doit pas recevoir d'instructions tendant à la modifier;

- le commissaire et le directeur général se réunissent au moins deux fois par an pour évoquer les faiblesses de contrôle interne mises en évidence ou les réserves émises dans le rapport annuel d'activités des services et les plans d'action conçus pour y remédier;
- s'agissant de la gestion des crédits administratifs pour lesquels les cabinets disposent d'une enveloppe spécifique, une stricte étanchéité est établie entre la direction générale et le cabinet, notamment concernant les frais de mission et de représentation.

5.3. Gestion des documents

Une bonne gestion des documents est essentielle au fonctionnement de la Commission. La gestion des documents au sein de la Commission doit permettre à l'institution d'être en mesure, à tout moment, retrouver rapidement les traces documentaires des mesures qu'elle a prises et dont elle est responsable. Une gestion des documents appropriée contribue à renforcer l'efficience et l'efficacité, facilite l'échange et la recherche d'informations et permet à la Commission de se conformer aux réglementations applicables en ce qui concerne, notamment, la protection des données, l'accès aux documents et la sécurité des données.

Conformément à la décision de la Commission sur la gestion des documents, tout document établi ou reçu par les cabinets et/ou les services (y compris les courriels) doit être enregistré s'il contient d'importantes informations non éphémères et/ou peut donner lieu à des mesures ou à un suivi de la part de la Commission ou de l'un de ses services.

5.4.Traitement des informations sensibles

Si les cabinets et les services communiquent à l'extérieur des informations de nature interne, confidentielle ou classée, ils peuvent se voir appliquer les sanctions disciplinaires prévues dans les dispositions légales en vigueur.

Le directeur général signale immédiatement au commissaire toute information sensible susceptible de mettre en cause sa responsabilité et/ou celle du collège. Cette information se fait par la procédure formelle de saisie suivante:

- notification écrite donnant lieu à une réaction formelle et rapide du commissaire selon les modalités qu'il juge les plus appropriées (entretien personnel, demande d'informations complémentaires, etc.);
- élaboration d'un plan d'action documenté dont la mise en œuvre fait l'objet de dispositions spécifiques de suivi convenues entre les services et le commissaire.

Le commissaire est également informé, dès sa prise de fonction, des situations graves relevées précédemment et n'ayant pas été complètement corrigées ainsi que, durant son mandat, de toute irrégularité ou fraude portée à la connaissance du directeur général et susceptible d'avoir une incidence importante sur la réputation et/ou le budget de l'Union européenne. Les services transmettent au commissaire les rapports ou documents relatifs aux enquêtes menées par l'OLAF qui exigent un suivi particulier.

Annexe: modèle détaillant les modalités de travail convenues entre les commissaires, les cabinets et les services.

MODALITÉS PRATIQUES RÉGISSANT LES RELATIONS DE TRAVAIL ENTRE LES COMMISSAIRES, LES CABINETS ET LES SERVICES[27]

Commissaire:

…………………………………………………………………………………………………….…

Direction générale/service:

………………………..…………………………………………………...

Des modalités de travail spécifiques doivent être définies par les cabinets et les services au moyen du présent document. La présente annexe a pour objet de préciser la mise en œuvre des principes régissant les relations de travail entre les commissaires, énoncés par la présidente de la Commission. On ne peut en aucun cas y déroger.

1. Principes de coopération et rôles respectifs

À définir obligatoirement:

Points de contact pour les relations entre le cabinet et les services de la DG (nom, niveau hiérarchique et fonction)

……

Personnes autorisées à représenter le commissaire (nom, grade, si la représentation est limitée, indiquer le domaine):

……………………………………………………………………………………………………....

À titre facultatif:

Structures spécifiques de coordination ou de liaison entre les cabinets et les services:

…………………………………………………………………………………………………..…

([27]) Comme les vice-présidents assistent la présidente dans l'exercice de ses fonctions, ils sont soumis à des modalités de travail spécifiques arrêtées par la présidente avec ses services. Le haut représentant fait figure d'exception, ayant des services qui lui sont rattachés.

À définir obligatoirement:

Réunions stratégiques sur les priorités stratégiques (commissaire/directeur général):

Fréquence prévue:

…………………………………………………………………….…….……

Jour et heure prévus:

……………………………………………………………………………

À titre facultatif:

Ordre du jour et procès-verbal: ……………………………………………….……………..…….

Autres participants: ……………………………………………………………….……...………..

Informations diverses:

…………………………………………………………………………….……………..… ………..

Réunions chef de cabinet/directeur général

Participants (nom, niveau hiérarchique et fonction):

……………………………………………………

………………………………………………………………………………………… ……......

À titre facultatif:

Fixation et diffusion de l'ordre du jour et des documents de réunion (responsables, délais):

………………………………... ....

Préparation et diffusion des procès-verbaux (responsables, délais):

………………………………..

Informations diverses:

………………………………………………………….……………………………
…………

……….

2. Formulation de la politique

À définir obligatoirement:

Critères relatifs au repérage/marquage, par le directeur général, des actes politiques sensibles et/ou importants.

Modalités spécifiques de consultation du cabinet par les services avant le lancement d'une consultation interservices relevant du portefeuille et portant sur une initiative nouvelle ou présentant un caractère politiquement sensible:

……………………………………………………………………………………
………

………..
..

3. Relations avec les autres institutions

À titre facultatif:

Modalités spécifiques relatives à la gestion des relations avec les autres institutions:

……………………………………..
....

……………………………………………………………………………………...
……

4. Discours, briefings et courrier

À définir obligatoirement:

Modalités relatives aux briefings:

Planification

…..

Processus: demandes-validation-transmission-échange d’informations-archives

……

Résultats attendus

…..

Retour d’information

…….

Rapports

……..

…………………………...

……………………………………………………………………………………………………..
.

....

À titre facultatif:

Modalités spécifiques pour les briefings dont le traitement exige la participation de plusieurs services (portefeuilles horizontaux)………………………………………...

…………

……………………………………………………………………………………….…………

À définir obligatoirement:

Modalités spécifiques relatives au traitement du courrier:

……………………………………...................................

5. Gestion des ressources et traitement des informations sensibles

À titre facultatif:

Modalités spécifiques définies par les services et les cabinets d’un commun accord:

……………………………………………………………………………………………………

………

6. Autres modalités de travail établies d’un commun accord entre les cabinets et les services (facultatif)

Des modalités supplémentaires peuvent être convenues. Elles doivent respecter les principes figurant dans le document principal, ainsi que les règles définies dans le domaine concerné.

……………………………………………………………………………………………………

Date:

Approuvé par:

Commissaire **Directeur général**

ANNEXE 3: COMMUNICATION EXTERNE

INTRODUCTION

Les lignes directrices ci-après concernent les interactions entre les éléments suivants:

- l'échelon politique (la présidente, les vice-présidents exécutifs, le haut représentant/vice-président, les vice-présidents, les commissaires et leurs cabinets);

- le rôle de la direction générale de la communication, y compris le service du porte-parole (SPP) et les représentations dans les États membres;

- les activités de communication des directions générales (les directions générales).

Les lignes directrices visent à garantir la qualité et la cohérence de la communication de la Commission.

1. RELATIONS ENTRE LES CABINETS, LE SERVICE DU PORTE-PAROLE ET LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA COMMUNICATION

La direction générale de la communication, y compris le service du porte-parole, est placée sous l'autorité de la présidente et travaille en étroite collaboration avec les autres services de la présidence, en particulier le secrétariat général et le centre I.D.E.A.

En matière de communication politique, le porte-parole en chef rend directement compte à la présidente de la Commission européenne. Il dirige les activités générales du service du porte-parole. Pour toute autre question, il/elle rend compte au directeur général de la direction générale de la communication.

Le porte-parole en chef de la Commission européenne, son adjoint et les porte-parole coordonnateurs représentent la présidente de la Commission et l'institution tout entière auprès des médias, et assurent la liaison directe avec le cabinet de la présidente à ce sujet. Les porte-parole de la Commission et les porte-parole du haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité/vice-président de la Commission européenne rendent compte au porte-parole en chef de la Commission européenne et, sous l'autorité de celui-ci, communiquent avec les médias au nom de la Commission. Tous les porte-parole agissent dans l'intérêt commun de la Commission en tant que collège.

Il y a lieu de garantir une participation adéquate des équipes concernées de la direction générale de la communication, et notamment de la direction de la communication politique, aux travaux du SPP et des conseillers en communication des cabinets, afin que des produits de communication de qualité puissent être livrés en temps voulu.

Le service du porte-parole organise un point presse quotidien, généralement à 12 h 00. Une fois par jour, à 11 h 45, le porte-parole en chef de la Commission européenne transmet, pour information, l'ensemble des nouvelles «lignes à suivre» aux chefs de cabinet, aux chefs de cabinet adjoints et aux conseillers en communication. Le porte-parole en chef de la

Commission européenne met également à disposition une base de données «lignes à suivre» (mise jour régulièrement), qui est accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour l'ensemble des cabinets et les représentations afin de permettre une communication collégiale en tout temps et sur tous les sujets.

Le service du porte-parole organise également les types de point presse suivants:

- un point presse/une conférence de presse hebdomadaire ayant lieu ordinairement après la réunion du collège: le mercredi (ou, lors des séances plénières du Parlement à Strasbourg, le mardi), la communication devrait être axée sur la réunion du collège. La présidente, les vice-présidents exécutifs, le haut représentant/vice-président, les vice-présidents ou les commissaires présentent les principales décisions du jour dans la salle de presse;

- les conférences/déclarations de presse données, en règle générale, par les commissaires: elles sont organisées aussi souvent que nécessaire et au moment le plus opportun, à chaque fois que des annonces ou des événements politiques le justifient;

- des séances d'information destinées au personnel politique (membres des cabinets/conseillers en communication des cabinets) et/ou aux agents des services concernés, pour préparer des initiatives importantes;

- des séances d'information sur les questions politiques imminentes, organisées selon les besoins afin de fixer l'ordre du jour et les principaux thèmes pour les jours à venir.

Chaque commissaire désigne un membre de son cabinet qui sera chargé de la communication. Ce conseiller en communication du cabinet joue un rôle central dans la définition du profil de communication du commissaire, en coopération étroite et permanente avec le SPP et le conseiller exécutif en communication de la présidente. À cette fin, il:

- constitue le point de contact pour les relations entre le service du porte-parole et le commissaire;

- participe aux réunions régulières présidées par le conseiller exécutif en communication de la présidente;

- participe à une réunion hebdomadaire, présidée par le porte-parole en chef de la Commission européenne, avec l'ensemble des conseillers exécutifs des cabinets, la direction de la communication politique de la direction générale de la communication et les représentations de la Commission, afin de définir un plan de communication qui reflète le programme politique du collège;

- peut demander l'appui du service du porte-parole pour des activités médiatiques de son commissaire;

- veille à ce que les informations sur le commissaire présentes sur l'internet – dont la gestion relève de la direction générale de la communication et du service du porte-parole – soient constamment mises à jour, y compris en ce qui concerne l'emploi du temps du commissaire;

- est chargé des discours du commissaire et de ses activités sur les médias sociaux;

- est sollicité par le service du porte-parole pour apporter une contribution politique aux «lignes à suivre» sur les sujets relevant du portefeuille de son commissaire;

- contribue à adapter les principaux messages politiques de la Commission (fournis par le service du porte-parole) aux besoins politiques de son commissaire;

- accompagne le commissaire lors de missions ayant une incidence médiatique afin de lui apporter son appui et ses conseils, en coordination avec le SPP et en liaison étroite avec les attachés de presse des représentations ou des délégations. Si nécessaire, et dans des cas exceptionnels, le porte-parole en chef de la Commission européenne peut décider d'apporter un soutien en ressources humaines aux cabinets en permettant à un porte-parole ou à un attaché de presse d'accompagner une mission;

- préside les réunions hebdomadaires entre le cabinet, le ou les attachés de presse concernés du SPP – ou, le cas échéant, un porte-parole – et les unités chargées de l'information et de la communication au sein des directions générales relevant du portefeuille du commissaire, ayant pour objet d'élaborer et de mettre en œuvre les stratégies de communication des directions générales, en conformité avec le cadre de contrôle interne de la Commission (voir ci-après les points 2 et 3 concernant la communication des directions générales et du comité de pilotage de la communication institutionnelle) et avec les orientations fournies par le conseil d'administration et le comité de pilotage de la communication institutionnelle;

- n'est pas mandaté pour s'adresser officiellement aux médias.

Les communiqués de presse et les autres documents destinés à la presse sont élaborés et publiés par le SPP, en coopération étroite avec les conseillers en communication des cabinets. Si nécessaire, ces documents sont étayés par des éléments supplémentaires tels que des dossiers de presse, des fiches d'information ou des produits audiovisuels, qui sont produits en association avec la direction de la communication politique de la direction générale de la communication. La planification concernant les documents destinés à la presse est établie par le SPP en coopération étroite avec les conseillers en communication des cabinets, à la suite de la réunion hebdomadaire conjointe et de la réunion hebdomadaire rassemblant les conseillers en communication des cabinets, les services concernés et le SPP, avec la participation de la direction de la communication politique de la direction générale de la communication. En règle générale, les contributions aux documents destinés à la presse, aux dossiers d'information pour les médias et aux points à évoquer avec la presse sont demandées directement par les porte-parole et les attachés de presse aux services pour être finalisées par le SPP en coopération étroite avec les conseillers en communication des cabinets.

Pour garantir la cohérence entre les activités stratégiques et médiatiques, le secrétariat général fournit les éléments nécessaires au SPP en prévision d'activités médiatiques impliquant la participation de la présidente, des vice-présidents exécutifs, du haut représentant/vice-président et des vice-présidents.

En plus des services fournis par le SPP, la direction générale de la communication fournit un certain nombre d'autres services aux commissaires et aux cabinets afin de renforcer les activités de communication de la Commission: la réalisation quotidienne de revues de presse

et d’analyses des médias, un suivi des médias, des studios audiovisuels pour la diffusion de messages en direct et de messages enregistrés, des pages web, une aide à la communication numérique, y compris sur les médias sociaux, et l’élaboration de rapports politiques sur l’évolution de la situation dans les États membres.

Afin de tirer le meilleur parti du travail de la direction générale de la communication, il convient que les cabinets:

- planifient les activités de leur commissaire dans les États membres, en particulier les visites des commissaires et leurs contacts directs avec les citoyens, par exemple dans le contexte de la conférence sur l’avenir de l’Europe, et y associent bien à l’avance les représentations dans les États membres;

- réagissent aux informations fournies par la direction générale de la communication ou les représentations et veillent à ce qu’une suite leur soit donnée;

- informent la direction générale de la communication et la représentation concernée de toute initiative qui pourrait avoir des répercussions médiatiques ou politiques, en particulier les lettres et les déclarations. Il convient de donner aux directions générales placées sous la responsabilité du cabinet la consigne de faire de même pour les initiatives prises à leur niveau.

Il convient que les représentations de la Commission dans les États membres:

- consultent les cabinets sur les questions politiquement sensibles et, parallèlement, informent la direction de la communication politique de la direction générale de la communication et, si nécessaire, la direction générale concernée;

- en cas de demande liée à la presse, consultent les membres compétents du service du porte-parole;

- à la demande des porte-parole ou des attachés de presse, contribuent aux dossiers d’information destinés à être utilisés par les commissaires lors de leurs interventions dans les médias régionaux et nationaux au cours de leurs visites dans les États membres, en se fondant sur les rapports et les analyses politiques régulièrement fournis aux services centraux par les représentations;

- en accord avec le porte-parole en chef de la Commission européenne, son adjoint ou les porte-parole coordonnateurs, adapte les «lignes à suivre» à la situation politique et médiatique dans les États membres et, si nécessaire, propose les positions à adopter sur les questions importantes à l’échelle nationale qui sont susceptibles d’avoir des conséquences sur la politique européenne.

2. LA COMMUNICATION ET LES DIRECTIONS GÉNÉRALES

En règle générale, la responsabilité des contacts avec les médias incombe aux porte-parole et aux représentations de la Commission dans les États membres.

Les unités chargées de l'information et de la communication au sein des directions générales sont les partenaires essentiels de la direction générale de la communication. Pour leur permettre d'assumer ce rôle central:

- des orientations et des lignes directrices doivent être fournies par le conseil d'administration, le comité de pilotage de la communication institutionnelle et le réseau de communication, ainsi que par la direction générale de la communication en sa qualité de chef de file dans le domaine de la communication externe, y compris en ce qui concerne la conférence sur l'avenir de l'Europe et la communication institutionnelle;

- le conseiller en communication du cabinet, les attachés de presse correspondants du SPP – ou, le cas échéant, un porte-parole – et les unités chargées de l'information et de la communication au sein des services doivent entretenir des contacts réguliers au moyen de réunions hebdomadaires consacrées à la communication;

- il convient d'inviter l'unité aux réunions de l'encadrement de la direction générale;

- l'unité désigne une personne de contact chargée des relations avec le SPP afin de garantir la qualité et la livraison rapide des documents destinés à la presse et des projets de «lignes à suivre». Ce membre de l'unité doit avoir les compétences requises pour rédiger des «lignes à suivre» et d'autres documents de qualité destinés à la presse, ou en coordonner la rédaction, dans des délais courts. La personne de contact de l'unité doit avoir une excellente compréhension de la communication en ligne et assurer l'interface avec l'équipe numérique de la direction générale;

- l'unité tient le SPP et les conseillers en communication du cabinet informés de toute annonce ou de tout événement à venir qui nécessitera une communication proactive avec les médias ou qui pourrait donner lieu à des questions de la part de journalistes. Le SPP informera la direction générale en temps utile de ses besoins en ce qui concerne l'élaboration des documents destinés à la presse;

- l'unité traite les demandes adressées par le SPP aux directions générales, y compris les demandes de «lignes à suivre» à utiliser en salle de presse. Cette procédure doit être rapide et documentée par écrit. Elle doit permettre d'apporter une réponse rapide et précise aux questions posées par les journalistes et le public;

- l'unité prépare, pour le SPP, des projets de communiqués de presse, des projets de réponses aux interviews et d'articles, des dossiers de presse, des notes d'information techniques et des réponses aux questions techniques de la presse. Conformément à la procédure convenue, les directions générales transmettent leurs projets par courrier électronique au SPP, avec copie au conseiller en communication du cabinet. L'attaché de presse ou le porte-parole compétent pour le portefeuille approuve les «lignes à suivre», les communiqués de presse et tout autre document destiné à la presse, et

veille à leur publication et à leur diffusion auprès de l'ensemble des représentations de la Commission dans les États membres. Pour permettre une préparation efficace et en temps voulu, tout projet de document destiné à la presse concernant des dossiers du collège doit être transmis au porte-parole en chef de la Commission ou à son adjoint après la consultation interservices et avant les réunions spéciales des chefs de cabinet;

- l'unité veille à ce que l'équipe numérique de la direction générale suive attentivement les conversations en ligne et informe dès que possible le SPP de tout commencement d'activité en ligne relevant du portefeuille du commissaire. La direction générale apporte ses conseils et son appui à la direction générale de la communication dans les situations de communication de crise;

- l'unité prépare des revues de presse quotidiennes qui sont pertinentes pour le commissaire de tutelle;

- le chef de l'unité chargée de l'information et de la communication est membre du réseau de communication et il lui incombe de garantir la planification transparente, cohérente et coordonnée des activités de communication, tant institutionnelles que sectorielles ou visant des parties prenantes, conformément aux lignes directrices fournies par le conseil d'administration, le comité de pilotage de la communication institutionnelle et le réseau de communication.

Les directions générales communiquent avec les parties prenantes et le grand public en coordination avec le SPP et la direction générale de la communication, sur la base des priorités de communication définies par la Commission et dans le respect constant des lignes à suivre définies par le SPP. Les activités de communication doivent s'inscrire dans le plan de communication de la direction générale, élaboré en consultation avec le cabinet. Les directions générales doivent fournir le matériel nécessaire à leurs activités de communication externe.

Pour ce qui est des médias, le SPP peut inviter les journalistes à s'adresser directement à l'unité d'information d'une direction générale pour des questions purement techniques qui relèvent de la responsabilité de la direction générale en question. Celle-ci associera le SPP ou, selon le cas, le tiendra informé de sa réponse à la demande. En aucun cas un service ne fournira de réponse traitant d'un sujet sur lequel la Commission n'a pas encore adopté de position officielle. Les directions générales directement sollicitées par des médias invitent ces derniers à s'adresser au SPP.

Les membres du personnel peuvent obtenir l'autorisation du SPP de se prononcer officiellement sur des questions relevant de leurs domaines de responsabilité.

3. LES REPRÉSENTATIONS DE LA COMMISSION DANS LES ÉTATS MEMBRES

Les représentations apportent leur appui à la présidente et à l'ensemble de la Commission dans le cadre de leurs interactions avec les États membres. Les chefs de représentation sont nommés par la présidente et agissent sous son autorité politique. Ils participent aux activités diplomatiques, y compris les réunions avec les chefs de mission de l'UE. Les représentations entretiennent également des contacts directs avec les médias nationaux, régionaux et locaux.

Les représentations favorisent le dialogue politique permanent avec les autorités nationales, régionales et locales, les parlements, les partenaires sociaux et la société civile. Elles préparent les visites des membres du collège et des hauts fonctionnaires de la Commission et du Service européen pour l'action extérieure, y prêtent leur concours, les accompagnent et en assurent le suivi, en cherchant à leur donner une portée allant au-delà des capitales, et contribuent à l'organisation des réunions et de la couverture médiatique.

Les représentations mettent à la disposition de la présidente et de tous les membres du collège leurs connaissances, des analyses et des conseils spécifiques à chaque pays, le but étant de maximiser les effets des politiques de la Commission dans les États membres. Elles font rapport aux services centraux de la Commission, y compris directement à la présidente, sur les évolutions, politiques et autres, importantes dans les États membres.

Les représentations vont à la rencontre des citoyens et jouent un rôle essentiel dans l'organisation de dialogues citoyens et dans les contacts directs avec les parties prenantes et les citoyens, y compris dans le contexte de la conférence sur l'avenir de l'Europe. Les représentations conçoivent et mettent en œuvre des actions de communication variées en conformité avec leurs «stratégies par pays».

Les représentations jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la communication institutionnelle dans les États membres et coopèrent étroitement avec les bureaux de liaison du Parlement européen dans les États membres et les régions. Dans presque tous les États membres, les représentations partagent leurs locaux avec les bureaux de liaison du Parlement européen, dans des «Maisons de l'Europe». Une nouvelle stratégie comprenant l'ouverture d'installations «Europa Experience» est en cours d'élaboration afin de mieux toucher les citoyens.

Avec le service du porte-parole, les représentations promeuvent la visibilité de l'UE au moyen d'activités de presse, d'information et de communication. Elles contribuent à mettre en évidence les aspects des politiques de l'UE qui sont importants à l'échelle locale et à adapter les messages et les activités aux besoins locaux. Elles aident à préparer le terrain pour les initiatives politiques stratégiques de la Commission par des activités de sensibilisation et des activités de proximité pertinentes auprès des citoyens. Elles suivent les médias, fournissent des informations aux journalistes, organisent des conférences de presse, répondent aux questions, démontent les mythes et luttent contre la désinformation. Elles organisent également des visites de journalistes et autres relais d'information à Bruxelles, en coordination étroite avec le Centre des visiteurs.

Les représentations bénéficient de l'appui des centres d'information Europe direct, qui fournissent un service d'information et de communication décentralisé dans les États membres, permettant de toucher les citoyens aux niveaux régional et local. Ils contribuent à mettre en évidence les aspects des politiques de l'UE qui sont importants à l'échelle locale et à adapter les messages et les activités aux besoins locaux. Ils aident à préparer le terrain pour les initiatives politiques stratégiques de la Commission par des activités de sensibilisation et des activités de proximité pertinentes auprès des citoyens.

Annexe de l’annexe: inventaire des services des représentations

1. Organisation de réunions et appui aux commissaires lors de réunions avec:

- le gouvernement, le parlement, des partis politiques, des partenaires sociaux
- la société civile, le grand public et/ou des parties prenantes

2. Renforcement de la visibilité et de la couverture médiatique des visites des commissaires:

- interviews et conférences de presse
- suivi médiatique des visites

3. Fourniture de contributions pertinentes aux dossiers de mission des commissaires:

- conseils pour l’élaboration des programmes des missions
- informations générales sur les interlocuteurs des commissaires (communication d’informations pertinentes)
- connaissances, analyses et conseils spécifiques au pays

4. Besoins logistiques:

• **Protocole:**

- confirmation de l’organisation de l’arrivée/du transit/du départ
- confirmation des frais à régler par les commissaires et les délégations
- information des autorités nationales et des agences de l’UE au sujet des visites

• **Sécurité:**

- vérification de la question de savoir si les autorités nationales exigent/prévoient ou non une protection supplémentaire – gardes, escortes motorisées, etc.

• **Transport**

- véhicule pour le commissaire

• Missions dont le calendrier officiel a été présenté suffisamment à l’avance: véhicule de représentation et chauffeur soumis à des dispositions spéciales[28]. Dans tous les autres cas: véhicule de location, avec/sans chauffeur. Ces frais sont imputés à la dotation «missions» du commissaire.

Aide de la représentation à l’arrivée/au départ/lors du transit à l’aéroport/à la gare.

---

[28] Voir point 3 des «Règles régissant l’utilisation des flottes de véhicules des représentations de la Commission et de leurs bureaux au sein de l’Union européenne», réf. Ares(2019)2768845 — 24/04/2019: https://myintracomm.ec.europa.eu/dg/comm/howwedoit/Infrastructure_Logistic_IT/Documents/2768845_Car%20fleet%20rules%20validity%2001052019.pdf